

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em

Engenharia de Produção

**SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DE EMPRESAS DE
TRANSPORTE FERROVIÁRIO DE CARGAS**

Marcos Antônio Krüger

Florianópolis

2.003

Marcos Antônio Krüger

**SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DE EMPRESAS DE
TRANSPORTE FERROVIÁRIO DE CARGAS**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Engenharia de Produção

Orientador : Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Florianópolis

2.003

Marcos Antônio Krüger

**SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DE EMPRESAS DE
TRANSPORTE FERROVIÁRIO DE CARGAS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 17 de abril de 2003

Prof. Edson Paladini

Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr
Orientador

Prof. Neri dos Santos, Dr.

Profa. Eunice Passaglia, Dra.

À minha mãe, em memória, que na sua maneira simples de ser, ensinou-nos o que a vida tem de mais justo e que podemos trilhar o caminho da nossa felicidade.

Às minhas filhas, Priscila Carolina e Patrícia Adriana.

Que a elas sirva de inspiração.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior –
CAPES.

Ao orientador Prof. Antônio Diomário de Queiroz, pelo seu incentivo e
pela sua paciência nos momentos mais difíceis do trabalho.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação que, com a disseminação
de seus conhecimentos contribuíram para o desempenho desta pesquisa.

Ao Senhor Renê Fernandes Schoppa e ao Engenheiro Mecânico Paulo
Fernando da Silva Paim, fontes inesgotáveis do conhecimento ferroviário, pelo
auxílio, colaboração e dedicação no desenvolvimento deste trabalho.

Àqueles colaboradores da América Latina Logística que auxiliaram no
desenvolvimento desta pesquisa, através do fornecimento de informações
importantes para a sua realização.

Aos meus familiares, aos meus amigos e companheiros de estudo, e
para todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização
desta pesquisa.

Ao Banco do Brasil que, através da sua política de gestão dos recursos
humanos direcionou-me para esta pesquisa acadêmica.

A felicidade é sempre um resultado da atividade criativa.
Sua Santidade, o Dalai-Lama

SUMÁRIO

Lista de Figuras	9
Lista de Quadros	11
Lista de Tabelas	10
Resumo	12
Abstract	13
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização	14
1.2 Problema de pesquisa	16
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo geral	18
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Justificativa e importância do trabalho	19
1.5 Procedimentos metodológicos.....	22
1.6 Estrutura do trabalho	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Deterioração das ferrovias no Brasil	24
2.2 Cenário pré-privatização.....	35
2.3 Privatização das ferrovias	44
2.3.1 A privatização da RFFSA	44
2.3.2 A nova malha ferroviária nacional	56
2.4. Desempenho pós-privatização	57
2.4.1 Desempenho da malha ferroviária nacional.....	58
2.4.2 Avaliação de desempenho conforme contratos de concessão.....	66
2.4.3. Critério de avaliação de desempenho – CAD.....	70
3 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA	77
3.1 Proposição da sistemática de avaliação a ser aplicada em empresa do segmento ferroviário de transporte de cargas.....	77
3.2 Análise do desempenho operacional.....	78
3.3 Avaliação econômico-financeira.....	80
3.4 Gestão estratégica.....	85
3.5 A sistemática de avaliação.....	94
4 ESTUDO DE CASO	95
4.1 América Latina Logística do Brasil S. A	95
4.1.1 Histórico.....	95

4.2	Malha Sul.....	99
4.3	Mercado de atuação.....	101
4.4	Análise do desempenho operacional da ALL Brasil.....	102
4.5	Avaliação econômico-financeira da ALL Brasil	108
4.6	Gestão empresarial	123
4.6.1	Introdução.....	123
4.6.2.	A nova administração – do estatal para o privado	123
4.6.3	Negócio, visão e valores na ALL Brasil	125
4.6.4	Modelo de gestão.....	128
4.6.5	Visão de futuro e o novo modelo de gestão.....	129
4.6.6.	Fatores chaves de sucesso.....	135
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
5.1	Conclusões	138
5.2	Recomendações para trabalhos futuros.....	140
6	REFERÊNCIAS	141
7	ANEXOS.....	149

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Evolução da matriz do transporte brasileiro	27
Figura 2	Malha Ferroviária Nacional	56
Figura 3	Desempenho operacional – representação esquemática	79
Figura 4	Demonstração das Origens e Recursos	83
Figura 5	Avaliação econômico-financeira – representação esquemática	84
Figura 6	Ciclo de controle – estratégia e ação	86
Figura 7	Conceito renovado de gestão	87
Figura 8	Modelo de gestão	90
Figura 9	Gestão estratégica – representação esquemática	92
Figura 10	Sistemática de avaliação – representação esquemática	93
Figura 11	Mapa ferroviário da ALL	99
Figura 12	Esquema das linhas da ALL	100
Figura 13	Principais cargas transportadas pela ALL - 2000	106
Figura 14	Análise de liquidez – representação gráfica	116
Figura 15	Rentabilidade – representação gráfica	118
Figura 16	Endividamento em relação ao Ativo Total	121
Figura 17	Endividamento em relação ao Patrimônio Líquido	122
Figura 18	Gerenciamento para resultados	131
Figura 19	Time de melhoria contínua	132
Figura 20	Gerenciamento pelas diretrizes	132
Figura 21	<i>Housekeeping</i>	133
Figura 22	Programa <i>Black Belts</i>	133
Figura 23	ISO 9001	134

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Expansão cafeeira <i>versus</i> ferrovias	14
Tabela 2	Perfil da RFFSA em 1995 – moeda corrente	38
Tabela 3	Perfil da Malha Sul em 1995 – moeda corrente	39
Tabela 4	Perfil da Malha Oeste em 1995 – moeda corrente	40
Tabela 5	Perfil da Malha Centro-Leste em 1995 – moeda corrente	41
Tabela 6	Perfil da Malha Sudeste em 1995 – moeda corrente	42
Tabela 7	Perfil da Malha Nordeste em 1995 – moeda corrente	43
Tabela 8	Perfil da Ferrovia Tereza Cristina em 1995 – moeda corrente	44
Tabela 9	Privatização das ferrovias	53
Tabela 10	Características das privatizações em países selecionados	55
Tabela 11	Extensão da malha ferroviária brasileira	57
Tabela 12	Matriz de transportes (em milhões de toneladas-quilômetros) no Brasil	59
Tabela 13	Total de carga transportada por ferrovia	60
Tabela 14	Volume de carga transportado por ferrovia – 2000	62
Tabela 15	Receita do transporte ferroviário de carga por empresa/estrada (em R\$ mil) – moeda corrente	63
Tabela 16	Produção por ferrovia (em milhões de toneladas-quilômetro-útili)	64
Tabela 17	Metas contratuais de produção <i>versus</i> desempenho dos concessionários privados (em bilhões de TKU)	67
Tabela 18	Metas contratuais de segurança operacional <i>versus</i> desempenho dos concessionários privados (acidente por milhão de trens.km)	68
Tabela 19	Critério de avaliação de desempenho	74
Tabela 20	Volume transportado x Produção x Meta x % atingimento (ALL Brasil)	103
Tabela 21	<i>Market share</i> dos principais produtos e sua Variação – Moeda corrente	107
Tabela 22	Número de acidentes (acidentes por milhão de trens.km)	107
Tabela 23	Investimentos realizados – ALL Brasil (R\$ mil) – Moeda corrente	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	DOAR - Origens de recursos	109
Quadro 2	DOAR - Aplicações de Recursos	110
Quadro 3	Evolução Ativo Total	114
Quadro 4	Evolução Passivo Total	114
Quadro 5	Índices de liquidez e evolução percentual	115
Quadro 6	Rentabilidade e evolução percentual	118
Quadro 7	Análise do endividamento e evolução percentual	120

RESUMO

Krüger, Marcos Antônio. **SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DE EMPRESAS DE TRANSPORTE FERROVIÁRIO DE CARGAS**. 2003. 179f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho tem como objetivo geral a proposição de sistemática de avaliação da viabilidade de empresas de transporte ferroviário de cargas. Para a consecução desta proposição são elencados objetivos específicos relativos à identificação dos fatores chaves relacionados à gestão de negócios e fatores chaves de sucesso em empresa do segmento de transporte ferroviário de cargas, no Brasil, à análise do desempenho operacional e da viabilidade econômico-financeira. Discorre-se sobre a evolução do sistema ferroviário de cargas, no Brasil, desde o seu nascimento até os dias atuais. Mostram-se as causas que levaram à deterioração desse sistema, até o momento de sua privatização em razão de seu futuro incerto como modal de transportes. São abordados conceitos teóricos a respeito da sistemática de avaliação bem como a razão da escolha dos indicadores relativos ao desempenho operacional e econômico-financeiro. Uma vez definida essa sistemática a mesma é aplicada, na forma de estudo de caso, em empresa do segmento abordado nesta pesquisa. Os resultados mostram que o transporte ferroviário de cargas é viável, no Brasil, e nas considerações finais destaca-se a possibilidade da continuidade da pesquisa, através das recomendações sugeridas, de forma a aprimorar o estudo abordado nesta dissertação.

Palavras-chave : transporte ferroviário, modal ferroviário de cargas, privatização do sistema ferroviário.

ABSTRACT

Krüger, Marcos Antônio. SYSTEMATIC OF ASSESSMENT OF THE VIABILITY OF RAILWAY TRANSPORTATION OF FREIGHTS COMPANIES. 2003. 179p. Paper (Master's in Production Engineering) – Postgraduation Programme in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

This paper has as main target the purpose of systematic of assessment of the viability of railway transportation of freights company. For obtain this purpose are place specifics goals relative with the identification of the key values related with the business management and key factores of success in a company of the railway segment of freights transportation, in Brazil, with the analysis of operational performance and of the economic-finance viability. It discuss about the railway of freights system, in Brazil, from the beginning until nowadays. It shows the causes that result the damaging of this system, until the moment of its privatization because of it us uncertain future as mode of transportation. The theoretical concepts about the systematic of assessment are approached as well as the reason of choice of the indicators that concern to the operational and economic-finance performance. Once definited this systematic it is applied, as study of case, in company of the approached segment in this research. The results show that the railway transportation of freights are viable, in Brazil, and in the final considerations points out the possibility of the continuity of the research, trthrough out the recommendation suggested, to accurate of approached study in this paper.

Key-wors: railway transportation, railway of freights mode, railway system privatization.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Quando do início da construção das ferrovias, no Brasil, as mesmas exerceram, por muito tempo, o monopólio dos transportes terrestres. Foi na metade do século XIX e começo do século XX que aconteceu o grande surto do desenvolvimento ferroviário no Brasil. As causas para tanto foram:

- a guerra do Paraguai que forçou o desenvolvimento de nossas ferrovias passando de 1.637 km em 1875, para 9.583 km em 1889 (Schoppa, 1985:23);
- a expansão da produção cafeeira (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial; 2001:1)
- participação de capital privado, notadamente o inglês, sob regime de concessão do governo (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, 2001:6).

Tabela 1 – Expansão cafeeira versus ferrovias

Ano	Cafeeiros (em mil pés)	Malha Ferroviária (em km)
1860	26.800	0
1870	60.462	139
1880	69.540	1.212
1890	106.300	2.425
1900	220.000	3.373
1910	696.702	4.825
1920	826.645	6.616
1930	1.188.058	7.100

Fonte: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

Apesar do crescimento das ferrovias, nesse período, o mesmo se deu de forma desordenada, sem a concepção de um planejamento global e sem a preocupação de se construir um sistema ferroviário nacional.

Conforme Schoppa (1985:24):

“O processo de expansão teve caráter colonialista e as estradas de ferro, no auge de sua fase monopolista, se voltaram exclusivamente para o atendimento de necessidades locais, transportando, ao menor custo possível, produtos agrícolas, principalmente açúcar e café, das zonas de produção aos portos de embarque”

Desta forma, sem competidores, a preocupação com o lado comercial ficou relegada a um segundo plano havendo a busca de inovações tecnológicas sem a contra-partida na prestação do serviço. Aspectos relacionados com a qualidade, preço e atendimento rápido, não foram devidamente considerados na gestão do transporte ferroviário ocasionando a deterioração do mesmo.

Na medida que as primeiras rodovias começaram a surgir, com o advento do motor a explosão, a ferrovia deixou de ser única, havendo direcionamento de recursos, por parte do governo federal e governos estaduais, para a construção de novas estradas, em detrimento de investimentos na modernização ferroviária. O fim do monopólio das estradas de ferro, no Brasil, foi marcado pela construção das primeiras estradas de rodagem modernas, entre as quais a Rio-São Paulo e a Rio-Petrópolis, entregues ao tráfego em 1928 (Schoppa, 1985:25).

Em 1930, o sistema ferroviário brasileiro contava com 32.000 km em tráfego, mas a partir dessa data a evolução passou a ser mais lenta. Desde então começou o desenvolvimento do transporte rodoviário, havendo o direcionamento das verbas públicas para tal expansão. As ferrovias, por sua vez, tiveram sua expansão prejudicada, contribuindo para isto a crise cafeeira que ocorreu no início da década de 30 além da opção pelo transporte modal rodoviário. A maior extensão ferroviária do Brasil se verificou no ano de 1958 com a existência de 37.967 km de estradas de ferro implantadas. Em 1983 o país contava com 29.207 km (Schoppa, 1985:27). Em abril de 2001, essas linhas totalizavam 29.037 km (Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001:32).

Com a redução dos investimentos privados nas ferrovias, com a obsolescência dos equipamentos e com as deficiências operacionais, fatores

estes que ocasionaram contínua deterioração do sistema ferroviário brasileiro, o governo resolveu em 1957 criar a Rede Ferroviária Federal S.A., buscando desta forma a recuperação e o melhor desenvolvimento da malha ferroviária do Brasil.

A intervenção do estado no transporte ferroviário não teve o efeito esperado. Com traçados antieconômicos, com equipamentos obsoletos, com excesso de pessoal, desempenhando uma função de caráter mais social e sem continuidade administrativa, as ferrovias brasileiras ficaram estagnadas e em completo abandono pelos poderes públicos, razão pela qual entre 1996 e 1998, as ferrovias foram privatizadas, retornando sob forma de concessão para a administração privada.

1.2 Problema de pesquisa

No livro “A Ferrovia é Viável” (Schoppa, 1985) o autor escreve nota onde se lê:

“O Estado de São Paulo, em sua edição de 12.01.85, publicou declarações do Secretário de Transportes paulista afirmando que sob o ponto de vista puramente empresarial a FEPASA é uma empresa rigorosamente inviável e se fosse um empreendimento privado estaria agora falido e desativado”.

René Fernandes Schoppa, que exerceu os cargos de diretor comercial e de operações da RFFSA, em entrevista realizada em abril/2002, destacada no anexo 1, faz as seguintes observações com relação ao sistema ferroviário brasileiro:

“Desde o início de suas atividades, em 1854, as ferrovias passaram por vários estágios na sua administração. Em alguns momentos foram estatais, em outros, da iniciativa privada, foram arrendadas, encampadas, desmembradas, sempre se procurando encontrar uma ferrovia mais eficiente, menos onerosa e que pudesse obter algum resultado positivo. Em todos estes estágios houve problemas. Quando estava sob a exploração da iniciativa privada, houve falta de investimentos, sendo que o concessionário usava a ferrovia até o momento que não interessava mais, devolvendo-a ao Estado.

Aos poucos, com o desenvolvimento das rodovias, os serviços de passageiros e de cargas oferecidos pelas ferrovias tornaram-se deficitários, e como se criou a possibilidade, com as rodovias, de se ter um serviço mais rápido e mais barato, aos poucos a ferrovia foi perdendo espaço para o modal rodoviário, ficando somente com o transporte de grãos agrícolas, minério de ferro e combustível, produtos com menor valor comercial. As outras cargas, denominadas de carga geral, que são produtos industrializados, de maior valor comercial, passaram para o sistema rodoviário.

Na existência da RFFSA houve muita ingerência política e os lobbies político-empresariais direcionavam os novos investimentos para aquilo que não era prioritário, como foi o caso da ferrovia do aço.

O corporativismo acentuado existente na RFFSA, o seu número de funcionários, chegando a ter 160.000, a existência de um sindicato forte que promovia a greve nos momentos de negociação da categoria, levou a Rede a uma situação de deterioração não mais se fazendo investimentos na empresa uma vez que todos os recursos iam para o custeio não havendo sobras para outras destinações.”

Bernardo Hess, atualmente responsável pela diretoria de negócios industrializados da América Latina Logística – Delara, em entrevista realizada também em abril/2002, conforme anexo 2, elenca as seguintes situações-problema, dividindo-as em três tópicos:

“Quanto à prestação de seus serviços as ferrovias no Brasil viviam num processo de degradação de investimentos, de abandono e de perda de competitividade e perda de volume transportado. O estado não tinha a capacidade de gerir e prover os serviços necessários mantendo ao mesmo tempo nível satisfatório de investimentos que a atividade requer.

Quanto a parte financeira. A rede dava um prejuízo de R\$ 1bilhão/ano o que onerava os cofres públicos.

Investimentos – a capacidade de reposição do governo é menor do que a capacidade de investimento dos novos entrantes.”

No seu Relatório Anual de 2000, a América Latina Logística ressaltava questões relacionadas com a dívida do setor ferroviário no momento da privatização. A mesma acumulava mais de R\$ 3,8 bilhões. Comenta sobre o atraso a que estava submetida a Rede uma vez que não existiam investimentos haja vista a falta de *superávit* de caixa do setor. A folha de pagamento da RFFSA representava 110% da receita do setor.

A RFFSA, conforme Panorama Setorial, de outubro de 2001, editado pela Gazeta Mercantil, fechou o ano de 1995 com um prejuízo de R\$ 259 milhões, sendo que a malha sul da Rede teve um prejuízo de R\$ 56,6 milhões naquele ano.

Assim sendo, esta pesquisa é direcionada para a busca da resposta à seguinte questão:

O transporte ferroviário de cargas, no Brasil, é um negócio viável?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é a proposição de sistemática de avaliação da viabilidade de empresas de transporte ferroviário de cargas.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) identificação dos fatores relacionados à gestão de negócios e fatores chaves de sucesso em empresa do segmento de transporte ferroviário de cargas;
- b) análise do desempenho operacional em empresa do segmento de transporte ferroviário de cargas, no Brasil;
- c) análise da viabilidade econômico-financeira em empresa do segmento de transporte ferroviário de cargas por meio de estudo de caso a ser aplicado na América Latina Logística;

1.4 Justificativa e Importância do Trabalho

Em uma economia inflacionária, como aconteceu no Brasil recentemente, o custo de transporte não tem importância significativa no cálculo do custo de capital mas com o estabilidade da moeda a partir do Plano Real e com o avanço da globalização quando a competição entre os mercados é mais acirrada, aquele custo passa a ter importância significativa no preço final dos produtos comercializados tanto em nível interno como externo, tendo influência na formação do “Custo Brasil”.

Em 14.02.96, realizou-se em São Paulo SP, no Hilton Hotel, seminário de iniciativa da Confederação Nacional do Transporte, cujo tema era “Privatização de Ferrovias – O progresso nos Trilhos”. Naquela oportunidade, eminentes figuras da época discursaram colocando seus pontos de vista com relação à privatização das ferrovias.

Abaixo, transcrevem-se alguns trechos desse seminário que mostram como a privatização do setor ferroviário era vista à época:

“Mais ainda, se considerarmos que a estabilização da moeda, alcançada a partir do Plano Real, entre outros imensos e inegáveis benefícios, teve o de tornar transparente a racionalidade técnica da nossa matriz de transportes, que se caracteriza por uma baixa participação das modalidades ferroviária, aquaviária e dutoviária e principalmente por políticas e práticas que induzem a competição entre as modalidades, ao invés de privilegiar a sua integração física e operacional” (Clésio Andrade – Presidente CNT à época);

“É evidente que a Rede é um bom negócio. Mas para ser um bom negócio precisava atingir níveis de confiabilidade, de segurança etc. As pessoas perguntam como serão garantidos os investimentos, já que o edital não obriga que sejam realizados? Volto a repetir que ninguém vai pagar um valor econômico positivo pela Rede se não acreditar que fará investimentos pra que ela gere esse fluxo econômico positivo.” (Elena Landau – Diretora de Desestatização do BNDES).

A importância do transporte ferroviário pode ser destacada através da citação de alguns de seus pontos fortes potenciais, conforme descrito por Renê Schoppa em seu livro “Para onde caminham nossas ferrovias” (1982):

- maior capacidade de transporte
- menor consumo energético
- menor espaço físico
- possibilidade de automação
- maior segurança
- menor poluição
- integração com outros modais
- rendimento crescente
- menor custo social de produção

Este trabalho mostra a importância e a viabilidade do modal ferroviário dentro do sistema de transportes de cargas no Brasil. Isto não significa que os demais modais não sejam importantes. O que ocorre é que cada qual possui peculiaridades inerentes ao seu sistema, com características operacionais que são diferenciadas.

Os diversos sistemas de transporte não devem ser concorrentes entre si, mas complementares. A competição deve ser substituída pela integração, com o aproveitamento dos pontos fortes de cada um.

No modal rodoviário, a disponibilidade de atendimento é um diferencial a ser considerado. No modal ferroviário, a capacidade de transporte é um de seus pontos fortes. No caso do transporte aéreo, por exemplo, a velocidade é algo que o diferencia dos demais modais.

O modal rodoviário ainda tem sido o principal meio de transporte de carga geral, haja vista facilidades advindas da conjugação entre infra-estrutura

construída e mantida pelos cofres públicos e uma operação desregulamentada e explorada pela iniciativa privada. Porém, tal situação tem mostrado esgotamento que pode ser observado pelo péssimo estado de conservação da malha rodoviária e carência de recursos para sua expansão e modernização, ocasionando elevado número de acidentes de trânsito, na sua maioria com vítimas fatais, envolvendo caminhões.

Conforme Fleury, Paulo Fernando, Wanke, Peter e Figueiredo, Kleber Fossati em seu livro *Logística Empresarial* (2000: 21), no Brasil o transporte rodoviário é responsável por aproximadamente 61% da carga transportada (em toneladas-km), enquanto que na Austrália, EUA e China os números são 30%, 28% e 19%, respectivamente.

O transporte brasileiro, que representa gastos equivalentes a 10% do PIB nacional, possui dependência exagerada do modal rodoviário, o segundo mais caro, atrás apenas do aéreo (Fleury, Paulo Fernando *et alli*, *Logística Empresarial*, 2000:21).

O modal ferroviário, se bem explorado, pode ser fator de redução destes custos, razão pela qual não deve ser desprezado.

1.5 Procedimentos metodológicos

A proposição desta pesquisa é a realização de trabalho acadêmico com a finalidade de propor sistemática de avaliação a ser utilizada em empresas do segmento de transporte ferroviário de cargas. Para que se atinja o objetivo geral realiza-se a análise, através de estudo de caso, em empresa bem sucedida daquele segmento. Os conceitos apresentados na sistemática elaborada na revisão teórica com a finalidade de se mostrar a viabilidade do transporte ferroviário de cargas são aplicados na referida empresa.

A delimitação desta pesquisa é o período de 1997 até o ano de 2001, inclusive.

O método de abordagem é o hipotético-dedutivo. Parte-se do pressuposto que a ferrovia é algo viável e através do estudo de caso busca-se a comprovação desta hipótese.

A amostragem a ser trabalhada é a empresa América Latina Logística do Brasil S.A (ALL do Brasil), pertencente ao grupo América Latina Logística S. A. que a partir de agosto de 2001 incorporou os ativos da Delara Brasil passando a ter a denominação de América Latina Logística – Delara.

A coleta e o tratamento dos dados foram feitos através de documentos pertinentes à pesquisa, registro de arquivos, entrevistas, observações, visitas “in loco” com o objetivo de se observar os aspectos estratégicos, táticos e operacionais considerados na gestão da ALL do Brasil.

Consultas às páginas eletrônicas da Comissão de Valores Mobiliários, Ministério dos Transportes, Agência Nacional de Transportes Terrestres, América Latina Logística e outras fazem parte desta pesquisa como base para a formação de dados estatísticos que lhe servem de apoio.

Entrevistas padronizadas são realizadas com pessoas envolvidas no processo de privatização da RFFSA e apresentadas em anexo.

Entrevistas padronizadas são aquelas em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são pré-determinadas (Lakatos, 1991:197).

1.6 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos apresentados da seguinte forma:

No primeiro capítulo, faz-se a contextualização do tema, aborda-se o problema de pesquisa, definem-se os objetivos, geral e específicos do trabalho, justifica-se a importância do mesmo, apresentam-se a metodologia a ser utilizada e a estrutura de todo o trabalho.

O segundo capítulo é destinado à fundamentação teórica da pesquisa. São abordados aspectos relacionados com:

- a deterioração das ferrovias no Brasil;
- as razões que levaram ao surgimento da RFFSA;
- cenário pré-privatização;
- a privatização das ferrovias e;
- desempenho pós-privatização.

No terceiro capítulo faz-se a proposição da sistemática de avaliação a ser aplicada em empresa do segmento ferroviário de cargas abordando aspectos relacionados com:

- a análise do desempenho operacional;
- a avaliação econômico-financeira e;
- gestão estratégica.

No quarto capítulo mostram-se a empresa foco do estudo de caso, a coleta e análise de dados necessários para a confecção desta pesquisa e a integração dos conceitos teóricos com a prática exercida pela ALL.

O quinto capítulo é dedicado às conclusões e recomendações do trabalho.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As ferrovias, sob o aspecto comercial, surgiram no cenário mundial a partir do século XIX. No Brasil, não foi diferente, mas o desenvolvimento ferroviário que ocorreu daquela época até os dias de hoje ficou muito aquém do desejável.

O presente capítulo mostra as razões que levaram ao insucesso na utilização do modal ferroviário, no Brasil, as razões do surgimento da Rede Ferroviária Federal S. A e os aspectos relacionados com o processo de privatização ocorrido no final do século XX.

Ao seu final propõe-se sistemática de avaliação a ser aplicada em empresa do segmento ferroviário de cargas com o objetivo de mostrar a viabilidade deste sistema de transportes.

2.1 Deterioração das ferrovias no Brasil

Desde a inauguração da primeira linha, em 1854, até o fim do Império, em 1889, as ferrovias foram sendo desenvolvidas, no Brasil, sem a concorrência do transporte rodoviário. O transporte de carga era feito basicamente por tropas de mula, que não ofereciam segurança e não tinham a capacidade de carga dos trens além de outros fatores adversos (David, 1996:276).

Naqueles trinta e cinco anos, foram construídos 9.583 km de linhas férreas, distribuídas entre dezenas de empresas independentes. Considerando-se que atualmente existem no Brasil aproximadamente 30.000 km de ferrovias, é de se admirar o desenvolvimento ferroviário da época, haja vista as dificuldades técnicas e econômicas antes existentes (David, 1996 : 276).

Após a proclamação da república, o desenvolvimento das estradas de ferro continuou até a década de 30, do século passado, quando o governo Washington Luís, com a célebre divisa “*governar é abrir estradas*”, pavimentou a ligação Rio-Petrópolis e Rio-São Paulo, iniciando o surto rodoviário (David, 1996 : 276).

A estrada Rio-Petrópolis foi a primeira estrada pavimentada no Brasil, em 1928, por onde não mais circularia o transporte regular de diligências e de tropas de burro. O tráfego passava a ser feito através de “modernos” veículos automotores, pois à época tanto a *Ford Company* como a *General Motors* já possuíam autorização para a construção de seus veículos no Brasil (David, 1996 : 276).

O desenvolvimento rodoviário foi rápido e aconteceu num momento de debilidade financeira das ferrovias (crise cafeeira e falta de investimentos de ordem particular e federal). O déficit das ferrovias existentes crescia de forma assustadora (David, 1996 : 276).

Por ocasião do centenário da Estrada de Ferro Central do Brasil, Costa, P.A Martins, em seu livro *“Introdução à memória histórica da estrada de ferro central do Brasil”* edição de 1958, justifica (*apud* David, 1996:277) :

“A Central do Brasil nunca foi considerada como empresa industrial, pois desde que passou a ser propriedade do Estado, a sua função principal era levar a civilização e o progresso às regiões distantes da Capital do país e promover a união mais íntima dos centros populosos distantes”.

A forma de colonização pela qual nosso país passou contribuiu para a deterioração das ferrovias. De acordo com João Paulo Magalhães em seu livro *“Organização do espaço econômico nacional e o transporte ferroviário”*, edição de 1989, referindo-se às vantagens do processo anglo-saxão de ocupação territorial (*apud* David, 1996:277):

“O ingresso no capitalismo moderno exigia importantes investimentos em portos, estradas, energia e infra-estrutura urbana. Neste momento tornava-se vantajoso uma ocupação territorial mais densa (tipo anglo-saxão), ou daquilo que Courtin chamou de um equilíbrio entre população e território. Isto porque os investimentos em infra-estrutura variam, não apenas com o montante dos serviços oferecidos, mas também com a extensão do território a ser atendido. Uma mesma população implantada em um território maior exigirá mais investimentos em estradas, linhas de transmissão infra-estrutura urbana, etc”.

Quando as ferrovias perderam o monopólio do transporte, ficaram expostas à fragilidade do próprio processo de ocupação do território brasileiro. Tornaram-se deficitárias e entraram em um processo de decadência que acaba culminando com a absorção das ferrovias privadas pelo governo. Foi o processo de *estatização* (David, 1996:277).

Durante o período da Segunda Grande Guerra Mundial (1939-1945) ficou evidenciada a fragilidade dos nossos sistemas de comunicação terrestre existentes no que diz respeito à interligação e integração dos diversos modais. As ações de submarinos alemães nas costas do Brasil interromperam a navegação de cabotagem obrigando a transbordos fluviais e rodoviários de caráter precário. A utilização mais intensa das vias e materiais de transporte, sem possibilidade de reposição daqueles equipamentos normalmente importados, levaria o sistema ferroviário a um grave estado de deterioração (Schoppa, 1985:25).

Ao término da Segunda Guerra Mundial, o sistema ferroviário brasileiro estava debilitado, transportando pouca carga e pouca gente. O apoio à expansão do transporte rodoviário era flagrante. Em 1942 o Brasil possuía 275 mil quilômetros de rodovias, sendo apenas 1.000 quilômetros pavimentadas, cerca de 0,4%; em 1952 evoluiu para 341 mil quilômetros de estradas, sendo 3 mil pavimentadas; em 1962 chegava a 500 mil quilômetros de estradas, sendo 15 mil pavimentadas e em 1972 alcançou 1 milhão e 300 mil quilômetros, sendo 55 mil pavimentadas, equivalente a 4,2%. Portanto, em um período de 20 anos, de 1952 a 1972, o Brasil cresceu sua malha rodoviária 3,64 vezes e a extensão pavimentada cresceu 1.733% (David, 1996:281).

A participação do transporte ferroviário na matriz do transporte de cargas nacional, de 29,2% em 1950, caiu para 17,0 % em 1978. O rodoviário, por sua vez, que respondia por 38,0 % do transporte de mercadorias em 1950, passou a responder em 1978 por 70,0% do transporte nacional (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, 2001 : 09).

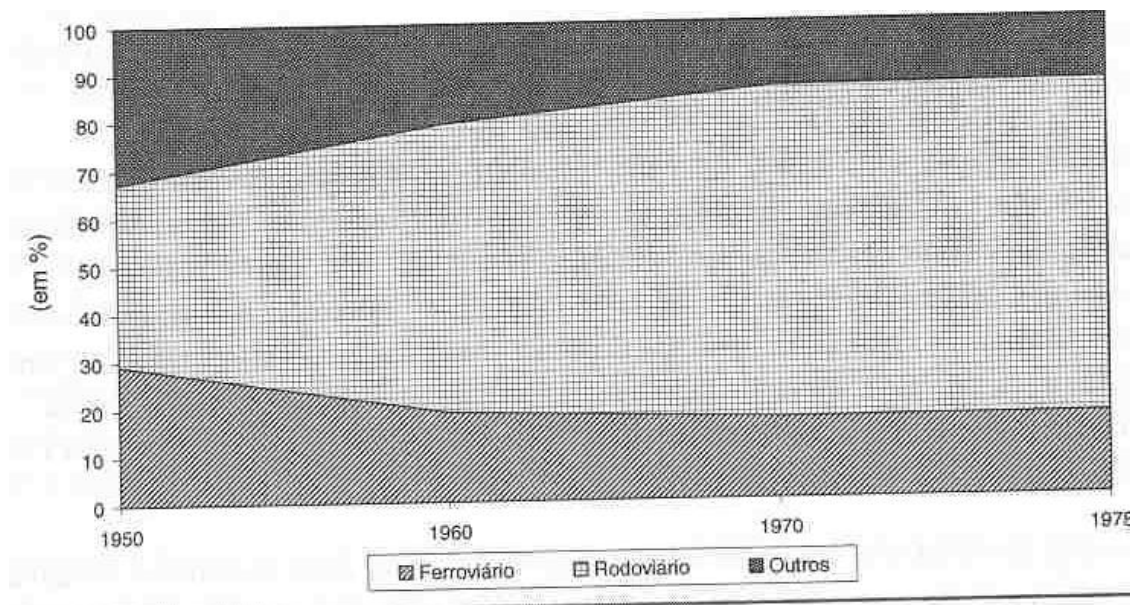


Figura 1 : Evolução da matriz do transporte brasileiro

Fonte: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

No início da década de 50, observava-se um setor ferroviário desorganizado, com deficiências técnica, administrativa e financeira, situação que se tornava mais precária em função da falta de uma política específica e de um sistema adequado de controle de gestão (Schoppa, 1985 : 59).

Cabe neste caso a transcrição de um trecho do livro “A Ferrovia é Viável” de René Fernandes Schoppa, páginas 59/60, edição de 1985:

“Sentia-se a necessidade urgente de reequipar o setor tecnicamente e procurar racionalizar a gestão dos serviços ferroviários federais. Fazia-se necessário um esforço no sentido de se reorganizar administrativamente as estradas de ferro, possibilitando melhor rendimento econômico, em tudo quanto decorresse de métodos de gestão adequados à essa atividade.

Dentre os males administrativos sofridos pelas ferrovias brasileiras avultavam a instabilidade da direção responsável, que se renovava em função das modificações do quadro político, e a estabilidade do pessoal que impedia não só o aprimoramento dos conhecimentos

profissionais, mas, também, a redução dos quadros que se tornassem excessivos.

O excesso de mão-de-obra constituía, por certo, um dos muitos problemas administrativos com que se defrontavam as ferrovias nacionais, todas elas apresentando *déficits* vultosos, crescentes ano a ano.

Enquanto os salários e os preços elevavam-se de forma acelerada, as tarifas das estradas de ferro mantinham-se em níveis anteriores ao surto inflacionário. Embora tivessem interesse em reajusta-las, as administrações das ferrovias inibiam-se, temerosas da concorrência rodoviária, generalizando-se a idéia de que a solução do problema estava centralizada na modernização da malha ferroviária.

Em consequência de tal orientação, ocorreu uma deterioração da situação financeira das ferrovias federais.”

Em abril de 1952, exatamente um século após o imperador D. Pedro II ter concedido privilégios e garantias de juros às companhias que se interessassem pela implantação das nossas primeiras ferrovias, o presidente Getúlio Vargas enviou ao Congresso Nacional mensagem, acompanhada do Projeto de Lei nº 1907, dispondo sobre a transformação das empresas ferroviárias da União em sociedades anônimas, com a criação de uma entidade coordenadora de todas a ser denominada de Rede Ferroviária Federal S.A. (SIMEFRE, 2000 : 06).

Cinco anos mais tarde, no governo do Presidente JK, após longa tramitação no Congresso Nacional, foi sancionada em 16 de março de 1957, a Lei nº 3.115 que autorizava a constituição da Rede Ferroviária Federal S.A. - RFFSA, sendo que em 30 de março de 1957, através de sessão pública realizada no auditório do Ministério da Viação e Obras Públicas, no Rio de Janeiro, a RFFSA tinha sua constituição efetivada (Schoppa, 1985 : 60).

A RFFSA possui como acionistas o Governo Federal, com 98,38% do capital social, Governos Estaduais, com 1,30% e Municípios com 0,32% (David, 1996:281).

Foi recebido pela Rede um conjunto de linhas férreas heterogêneas, extremamente degradadas, com excesso de pessoal e um espantoso déficit operacional (SIMEFRE, 2000 : 6).

O conjunto de ferrovias recebido pela RFFSA, à época, somava 28.460 quilômetros de linhas espalhadas por todo o país, representando aproximadamente 78% do total existente (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, 2001, pg 10).

As ferrovias que passaram a constituir a RFFSA foram as seguintes (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, 2001, pg 10):

1. Estrada de Ferro Santos-Jundiaí;
2. Rede Viação Paraná -Santa Catarina;
3. Estrada de Ferro Central do Brasil;
4. Estrada de Ferro Dona Teresa Cristina;
5. Rede Ferroviária do Nordeste;
6. Estrada de Ferro Noroeste do Brasil;
7. Estrada de Ferro Leopoldina;
8. Rede Mineira de Viação;
9. Estrada de Ferro Mossoró a Souza;
10. Estrada de Ferro Bahia a Minas;
11. Estrada de Ferro Goiás;
12. Estrada de Ferro São Luís-Teresina;

13. Estrada de Ferro Sampaio Correia;
14. Estrada de Ferro Madeira Mamoré;
15. Rede Viação Cearense;
16. Viação Férrea Federal Leste Brasileiro;
17. Central do Piauí;
18. Bragança;
19. Viação Férrea RGS;
20. Estrada de Ferro Santa Catarina;
21. Estrada de Ferro de Ilhéus;
22. Estrada de Ferro Nazaré.

Com a criação da RFFSA o transporte de passageiros foi sendo progressivamente desativado passando a Rede a ser caracterizada como uma ferrovia essencialmente transportadora de cargas. As razões para esta mudança foram (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, 2001, pg 10):

1. falta de segurança na circulação dos trens;
2. obsolescimento dos veículos;
3. elevado consumo de combustível;
4. demanda reduzida pelo segmento de transporte ferroviário de passageiros no Brasil.

Quando da sua criação a RFFSA possuía as seguintes finalidades (Schoppa, 1985:60):

1. administrar, explorar, conservar, ampliar, melhorar e manter as estradas de ferro a ela incorporadas;

2. fiscalizar, em todo o território nacional, os serviços de transporte ferroviário;
3. promover a coordenação dos estudos tarifários e de transportes ferroviários em geral;
4. planejar a unificação e padronização do sistema ferroviário brasileiro;
5. proceder à avaliação qualitativa e quantitativa do sistema ferroviário nacional;
6. realizar pesquisa relacionada com o aperfeiçoamento das atividades ferroviárias no país;
7. proceder à execução da parte ferroviária do Plano Nacional de Viação.

Com a criação da RFFSA havia a esperança de se reverter o quadro presente na época, que era representado pelo declínio do transporte ferroviário e pela expansão do modal rodoviário.

Tais objetivos não foram atingidos, principalmente aqueles ligados diretamente à administração da Rede visando incrementar o uso do modal ferroviário. As razões para tal fracasso estão elencadas a seguir (David, 1996 : 281):

1. a gerência regional das ferrovias continuava praticamente a mesma;
2. a instabilidade política após o governo JK, até a revolução de 1964, quando a boa administração era deixada de lado, por razões políticas e não havia ações mais corajosas para mudar tal cenário;
3. antes dos choques do petróleo (1973 e 1979), o predomínio dos baixos preços deste contribuiu de forma significativa para a combinação entre o uso intensivo do caminhão e a ampliação da ocupação e integração econômica do país;

4. altos custos envolvidos na ampliação da malha ferroviária;

5. a Rede não conseguiu instituir estratégias competitivas, junto aos seus clientes, tais como, oferta de novos serviços ou de melhor qualidade;

Ao longo de sua existência, a RFFSA conquistou alguns resultados positivos, mas não o suficiente para torná-la rentável. O quadro de pessoal, formado por 160 mil empregados, foi sendo gradualmente reduzido e mais de oito mil quilômetros de linhas e ramais de baixa densidade de tráfego e antieconômicos foram erradicados; a frota de locomotivas a vapor foi substituída por locomotivas diesel elétricas e a de vagões foi renovada, com a aquisição de veículos de fabricação nacional e importados; muitos vagões fechados foram adaptados para o transporte de grãos agrícolas; os sistemas de freios e engates foram substituídos por freio a ar comprimido e aparelhos de choque e tração, possibilitando a formação de trens longos e pesados; o transporte de pequenas expedições e o de passageiros foram gradualmente suprimidos por falta de competitividade com o modo rodoviário; o sistema tarifário foi unificado e eliminados os vários zeros tarifários; um abrangente programa de treinamento de pessoal foi implantado; os organogramas foram várias vezes modificados; e alguns planos de classificação de cargos foram elaborados; a operação foi racionalizada, sendo dada prioridade ao transporte de grãos, produtos siderúrgicos, cimentos e outras cargas tipicamente ferroviárias, sempre que possível em trens unitários. Mas, todas essas, além de outras medidas administrativas e operacionais, não eliminaram o déficit operacional, em função de uma política de pessoal equivocada, das ingerências políticas e, após os anos 80, dos maus acordos coletivos de trabalho (SIMEFRE, 2000 : 7/8).

Sem recursos para possibilitar a adequada manutenção da via, do material rodante e das instalações, o sistema viveu um longo período de degradação física. Por outro lado, os recursos para investimento, além de escassos, foram direcionados a projetos de interesse político ou social (Ferrovia do Aço, Trens de Subúrbios, compra de equipamentos não prioritários). O tráfego de cargas acabou concentrado nas linhas das principais

unidades de operação com alguns poucos produtos, sobretudo granéis.(SIMEFRE, 2000:8).

Dentre os principais problemas da RFFSA, os projetos sem retorno econômico, de interesse social ou macro-econômico, que eram impostos à Rede foram uma das principais causas do elevado endividamento da empresa. Para tentar resolver tal situação foi baixado, no governo de presidente João Figueiredo, o Decreto-Lei nº 2.178, de 04 de dezembro de 1984 aliviando a Rede do pesado ônus do serviço da dívida, contraído até 31 de dezembro de 1984. As obrigações financeiras contraídas após aquela data seriam de responsabilidade exclusiva da Rede. Caso houvesse a obrigatoriedade da execução de serviços abaixo do custo econômico, a RFFSA seria ressarcida através do processo de Normalização Contábil, que era a diferença entre o custo e a tarifa cobrada dos usuários.

Referido Decreto não foi suficiente para interromper a situação de deterioração da RFFSA.O excesso de regulamentação, a burocracia, a centralização das decisões, sobretudo nas áreas comercial e de operações, as interrupções de tráfego por acidentes, defeitos em locomotivas e falta de autonomia para aplicação dos recursos visando à eliminação de gargalos operacionais, comprometiam o desempenho operacional da Rede (SIMEFRE, 2000:8).

Ademais o perfil do ferroviário estatal, não só no Brasil como em outros países, impedia que a ferrovia se integrasse com as outras modalidades e fizesse parceria com seus usuários ou terceirizasse muitos serviços que poderiam ser mais bem executados pela iniciativa privada. Cabe mencionar a ação dos sindicatos que, para defender o ferroviário, acabaram contribuindo para inviabilizar a ferrovia (SIMEFRE, 2000:10).

Outros fatores contribuíram para impedir a auto-suficiência da ferrovia, a começar pela falta de uma política de transportes que definisse claramente o papel da ferrovia, seu financiamento e tratamento igual ao dispensado às demais modalidades, especificamente o rodoviário (SIMEFRE, 2000:10).

Se a RFFSA apresentava um razoável desempenho no transporte de minérios, combustíveis e grãos agrícolas de clientes instalados ao longo de suas linhas, o mesmo não acontecia com a carga geral que exigisse serviço porta a porta, com algumas exceções como foi o caso dos produtos siderúrgicos, cujos serviços complementares eram realizados por transportadoras rodoviárias contratadas (SIMEFRE, 2000:8).

Conforme René Schoppa em seu livro “Humor Ferroviário”, edição de 1999:

“três foram as causas das sucessivas crises porque passaram a Rede Ferroviária Federal e a Fepasa – Ferrovia Paulista.

Primeira – Enquanto nos demais modos de transportes os operadores arcavam basicamente com os custos inerentes aos veículos – avião, navio, ônibus e caminhão – da ferrovia era cobrado a cobertura de todos os custos de produção: material rodante, via permanente, terminais, sinalização, estações, vigilância.etc...

Segunda – A ferrovia, sem contar com uma fonte de recursos vinculados, privilégio das demais modalidades de transporte, dependia do orçamento da União. Sem um “lobbie” forte para defender seus interesses, os recursos quando eram destinados vinham “carimbados” para atender outros interesses que não o da ferrovia.

Terceira – Como organismo estatal, a ferrovia tinha que manter linhas, ramais e serviços antieconômicos sem um critério claro de compensação financeira. Os ferroviários embarcaram na onda de que a ferrovia deveria ser encarada como um ente social e não empresarial, sem se darem em conta de que estavam cavando a própria sepultura. Com isso, chegamos a desestatização das ferrovias”.

2.2 Cenário pré-privatização

Entre o início da década de 80 e meados da década de 90 o transporte ferroviário brasileiro ficou praticamente estagnado.

As principais razões para tal fato foram (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, 2001, pg 12):

1. forte redução do crescimento econômico e dos investimentos nos anos 80;
2. o setor de transportes foi cada vez menos beneficiado pela distribuição dos recursos destinados à infra-estrutura básica do país;
3. os planos econômicos voltados para conter as altas taxas de inflação do período promoveram um rígido controle sobre preços e tarifas públicas.

Desta forma verificou-se uma redução da capacidade de manutenção do patrimônio em todos os modais de transporte, sendo que no caso da RFFSA, tornava-se evidente o sucateamento dos seus bens afetando os ativos públicos além de comprometer as operações das grandes empresas que dependiam dos serviços da estatal (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, 2001:12).

Muitos desses grandes clientes da RFFSA acabavam recusando vendas em função das incertezas referentes ao transporte de cargas. Em 1995, por exemplo, a falta de locomotivas da Rede em condições adequadas para transportar 26 milhões de toneladas previstas no planejamento da Minerações Brasileiras Reunidas S.A (MBR) causou prejuízos da ordem de US\$ 60 milhões à empresa (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, 2001:12).

Para se ter uma idéia da falta de investimentos em anos anteriores, em 1995 os investimentos na Rede somaram US\$ 12,2 milhões, 67,5 vezes inferior a média anual de US\$ 742 milhões registrados na segunda metade da década de 70 (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, 2001:12).

Ainda, conforme Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, volume I, pg 13, pode-se elencar as seguintes situações que demonstram o caminho da inviabilidade que estava seguindo o transporte ferroviário de cargas:

1. “Em 1996, por exemplo, de um total de 242 locomotivas da Malha Centro-Oeste, cerca de 140 encontravam-se fora de serviço. A falta de peças para reposição gerou um processo de verdadeira canibalização de locomotivas. Além disso, dormentes apodrecidos em suas linhas limitavam a velocidade de circulação dos trens, que em alguns casos, chegava a 4 quilômetros por hora.
2. Em janeiro de 1995, o levantamento do débito da empresa indicava um passivo da ordem de R\$ 3,2 bilhões. Deste total, R\$ 571 milhões eram referentes a ações cíveis e trabalhistas; R\$ 495 milhões, a dívidas bancárias; R\$ 266 milhões, tributos atrasados; e R\$ 79 milhões, débitos com fornecedores. Os encargos sociais, de R\$ 1,5 bilhão, representavam a maior de todas as dívidas da empresa.
3. 80% da receita da RFFSA era gasta com o pagamento de pessoal. Venda de fretes futuros e convênios firmados com empresas privadas representavam para a Rede uma forma de sobreviver em meio a esse cenário.
4. Em 1995, a Companhia Vale do Rio Doce, por intermédio de um acordo firmado com a RFFSA, recuperou 19 locomotivas da estatal, visando ao escoamento da safra de grãos do Centro-Oeste. No mesmo ano, para evitar que a situação se deteriorasse ainda mais, a MBR emprestou US\$ 15 milhões à Rede. O contrato garantia fretes futuros à mineradora.”

Antes da privatização a RFFSA estava organizada em doze Superintendências Regionais (SRs), sendo que para a execução do processo de privatização, a malha da Rede foi agrupada em cinco grandes lotes: Malha Oeste, Centro-Leste, Sul, Sudeste e Nordeste. Além disso, a privatização compreendeu também um trecho isolado da RFFSA, a Ferrovia Tereza Cristina, no estado de Santa Catarina (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:16).

Ao final do ano de 1995, verificava-se prejuízo operacional nas cinco malhas que faziam parte da RFFSA. Somente a Ferrovia Tereza Cristina era superavitária operacionalmente.

Conforme pode-se verificar na tabela 2, o prejuízo operacional estava diretamente relacionado ao baixo volume de receitas operacionais decorrentes do pequeno volume de carga transportada, medida em toneladas úteis por quilômetro(TKU) cobrada por tarifas determinadas pelo governo federal abaixo do custo do serviço.

Para o conjunto da RFFSA, em 1995, foram transportados 83,012 milhões de toneladas, resultando em receita operacional da ordem de R\$ 893,2 milhões, insuficientes para cobrir as despesas operacionais, que, somente com pessoal (35.703 empregados) representavam R\$ 714,7 milhões. Para a empresa, resultou nesse exercício um prejuízo operacional da ordem de R\$ 259 milhões.

Situação análoga pode-se observar nas tabelas 3 a 8 onde se tem um perfil das Malhas da RFFSA em 1995.

Tabela 2 – Perfil da RFFSA em 1995 – moeda corrente

Patrimônio líquido (1995)	R\$ 16,4 bilhões
Ativos imobilizados (1995)	R\$ 19,3 bilhões
Dívida de curto e de longo prazo (1995)	R\$ 3,2 bilhões
Extensão	22.069 km
Frota	1.401 locomotivas e 36.342 vagões
Resultado (1995)	Prejuízo de R\$ 259 milhões
Receita operacional (1995)	R\$ 893,2 milhões
Despesas com pessoal	R\$ 714,7 milhões
Empregados (jan/1996)	35.703
Carga Transportada (1995)	83,012 milhões de toneladas
Produção (1995)	36,388 bilhões de TKU

Fontes: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

Tabela 3 – Perfil da Malha Sul em 1995 – moeda corrente

Frota	379 locomotivas e 10.516 vagões
Empregados (jan/1996)	9.219
Carga Transportada (1995)	13,884 milhões de toneladas
Produção (1995)	7,489 bilhões de TKU
Receita Operacional (1995)	R\$ 222,2 milhões
Resultado (1995)	Prejuízo de R\$ 56,6 milhões

Fontes: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

Características básicas:

1. Formada pelas SR-5, com sede em Curitiba (PR), e a SR-6, com sede em Porto Alegre (RS);
2. Bitola métrica em sua abrangência;
3. 6.785 quilômetros de extensão, ligando os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.
4. Principais produtos transportados: soja, arroz, adubos e combustíveis.

Em dezembro de 1995, o balancete das SRs mostrava que a folha de pagamentos consumiu R\$ 77,7 milhões, para receitas que somavam apenas R\$ 72,5 milhões (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:19).

A **Malha Oeste** possuía, à época da privatização, 1.621 quilômetros, em bitola métrica, e era formada pela Superintendência Regional 10, (SR 10), ligando Bauru (SP) a Corumbá (MS), e deu origem a Ferrovia Novoeste S. A .

Tabela 4 – Perfil da Malha Oeste em 1995 – moeda corrente

Frota	88 locomotivas e 2.763 vagões
Empregados (jan/1996)	2.344
Carga Transportada (1995)	2,803 milhões de toneladas
Produção (1995)	1,608 bilhão de TKU
Receita Operacional (1995)	R\$ 29,4 milhões
Resultado (1995)	Prejuízo de R\$ 29,8 milhões

Fontes: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

A Malha **Centro-Leste** era a malha mais extensa da RFFSA, com 7.080 quilômetros de bitola métrica, reunia as Superintendências Regionais 2,7 (SR-2 e SR_&) com sede em Salvador (BA), e SR-8, com sede em Campos RJ, e deu origem a Ferrovia Centro-Atlântica..

As linhas desta malha ligavam os estados de Sergipe, Bahia, Minas Gerais, Goiás, Espírito Santo e Rio de Janeiro.

Tabela 5 – Perfil da Malha Centro-Leste em 1995 – moeda corrente

Frota	404 locomotivas e 9.221 vagões
Empregados (jan/1996)	10.468
Carga Transportada (1995)	17,098 milhões de toneladas
Produção (1995)	6,258 bilhões de TKU
Receita Operacional (1995)	R\$ 208,9 milhões
Resultado (1995)	Prejuízo de R\$ 67,6 milhões

Fontes: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

A **Malha Sudeste** apresentava as seguintes características básicas :

1. formada pela SR-3, de Juiz de Fora (MG), com 1.526 quilômetros (inclui a Ferrovia do Aço) e SR-4, com 107 quilômetros, com sede em São Paulo (SP);
2. bitolas largas em toda a sua abrangência;
3. 1.633 quilômetros de extensão interligando as capitais de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. Era considerada a malha mais promissora em virtude de seu traçado e por estar situada em região que concentrava, e ainda concentra, mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Além disso, era beneficiada também pela localização das maiores mineradoras e siderúrgicas nacionais, responsável pela maior parcela do transporte ferroviário de cargas.

A malha Sudeste deu origem a ferrovia MRS Logística.

Tabela 6 – Perfil da Malha Sudeste em 1995 – moeda corrente

Frota	413 locomotivas e 11.389 vagões
Empregados (jan/1996)	8.918
Carga Transportada (1995)	45,991 milhões de toneladas
Produção (1995)	20,164 bilhões de TKU
Receita Operacional (1995)	R\$ 385,6 milhões
Resultado (1995)	Prejuízo de R\$ 7,5 milhões

Fontes: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

A **Malha Nordeste** possuía as seguintes características:

1. reunia as SRs 1, de Recife (PE), SR-11, de Fortaleza (CE) e SR-12 de São Luiz (MA);
2. abrangia os estados de Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí e Maranhão.

Como as demais malhas, vinha apresentando forte queda de produção, transportando 27% a menos de carga quando comparados os meses de janeiro 1996 e o mesmo período em 1995.

A malha Nordeste deu origem à Companhia Ferroviária do Nordeste S.A (CFN).

Tabela 7 – Perfil da Malha Nordeste em 1995 – moeda corrente

Frota	93 locomotivas e 1.900 vagões
Empregados (jan/1996)	3.605
Carga Transportada (1995)	1,828 milhões de toneladas
Produção (1995)	767,344 milhões de TKU
Receita Operacional (1995)	R\$ 27,5 milhões
Resultado (1995)	Prejuízo de R\$ 54,9 milhões

Fontes: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

A Malha relativa à Ferrovia **Tereza Cristina** apresentava as seguintes características básicas:

1. trecho isolado do estado de Santa Catarina, conhecida como a “Ferrovia do Carvão” não está interligada à malha nacional;
2. bitola métrica em toda a sua abrangência;
3. 164 quilômetros de extensão, abrangendo a SR-9 em Tubarão (SC);
4. pequena extensão com transporte de carga única (carvão)

Sua denominação não se alterou após a privatização.

Tabela 8 – Perfil da Ferrovia Tereza Cristina em 1995 – moeda corrente

Frota	24 locomotivas e 553 vagões
Empregados (jan/1996)	336
Carga Transportada (1995)	1,408 milhão de toneladas
Produção (1995)	101,946 milhões de TKU
Receita Operacional (1995)	R\$ 8,1 milhões
Resultado (1995)	Lucro de R\$ 0,8 milhão.

Fontes: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001:21)

2.3 Privatização das Ferrovias

2.3.1 A privatização da RFFSA

O governo federal, impossibilitado de gerar recursos necessários ao aumento da oferta e melhoria dos serviços públicos, ou seja, de reverter o quadro de deterioração em que se encontravam as ferrovias em meados da década de 90, colocou em prática ações voltadas para a privatização do setor (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:23).

O Decreto nº 473, de 10 de março de 1992, incluiu a RFFSA e sua controlada Rede Federal de Armazéns Gerais Ferroviários (AGEF) no Plano Nacional de Desestatização (PND), instituído pela Lei nº 8.031, de 12 de abril de 1990 (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:23).

A inclusão da RFFSA nesse programa significava uma importante oportunidade de revisar o modelo de funcionamento do sistema de transporte nacional. Além disso, a opção de privatizar as operações de transporte ferroviário representava uma alternativa para reativar esse modal de transporte sem, contudo, gerar pressões sobre as finanças públicas. Em linhas gerais, o processo de desestatização da RFFSA compreendia os seguintes objetivos (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:23):

1. desonerar a União;
2. fomentar investimentos;
3. aumentar a eficiência operacional do setor.

Em fevereiro de 1996, mais precisamente, em 14. 02.1996, foi realizado no Hotel Hilton, em São Paulo, por iniciativa da Confederação Nacional do Transporte, seminário que versava sobre a privatização das ferrovias. Ali, vozes do governo e da iniciativa privada, manifestaram suas opiniões e anseios para com a privatização das ferrovias. O processo de privatização que se desenrolava então foi debatido entre os conferencistas, com o objetivo de se mostrar o pensamento e os problemas das ferrovias até aquele momento. A solução para tanto era a privatização das ferrovias, de forma responsável e objetiva.

Conforme Clésio Andrade, então presidente da CNT, “A desestatização deve ser acelerada e sair do papel, como acontece agora nas ferrovias”.

Esperava-se que a nova ferrovia privatizada fosse o agente articulador e vetor de logística, viabilizando a interligação mais eficiente dos portos nacionais com os grandes centros produtores e distribuidores, comandando ainda o transporte rodoviário de ponta e contribuindo para o renascimento do transporte de cabotagem.

Ainda conforme argumentava Clésio Andrade:

“É importante a pulverização do controle acionário das futuras empresas concessionárias, com a participação substancial de transporte rodoviário, para possibilitar uma significativa transferência de carga geral para a ferrovia privatizada, que passaria a operar com carga mais rentável e menos dependente do frete pouco atrativo de hoje. É fundamental que os transportadores rodoviários exerçam papel ativo como investidores na nova ferrovia, co-gestores e seus usuários preferenciais”.

Através da privatização e da estabilidade econômica que se desenhava à época, haveria a possibilidade da ocorrência de uma “verdadeira revolução

na matriz de transportes, entrando em cena, a multimodalidade, que pode dar expressiva contribuição para reduzir o Custo Brasil” (Clésio Andrade, CNT, 1996).

No período que antecedeu ao plano real, os índices inflacionários no Brasil (20%, 30%, 40% ao mês) influenciavam significativamente os custos dos transportes o que fazia com que um dia a mais fizesse diferença no custo final da operação. Desta forma, a ferrovia, além de outros problemas já relatados, não conseguia competir de forma econômica, principalmente em produtos de alto valor agregado, com o caminhão (CNT, 1996: 12).

A inflação alta prejudicava sensivelmente os custos dos diversos modais de transporte dificultando a multimodalidade, tão comum em países mais desenvolvidos e com estabilidade econômica.

Em função do processo de privatização, com a modernização das empresas do segmento ferroviário oriundas desse processo, com acordos operacionais, com emprego maciço de tecnologia e a conseqüente valorização técnica e pessoal dos recursos humanos, esperava-se não só a recuperação das ferrovias; com tais mudanças haveria a necessidade do incentivo da multimodalidade, pois uma das conseqüências da privatização seria a redução das tarifas, provocando um acirramento da concorrência. Desta forma, os custos teriam que ser reduzidos e era neste ponto que entrava a multimodalidade; com a redução dos custos para não se ter tarifas inviáveis ou deficitárias (CNT, 1996:15).

Cuidados deveriam ser tomados para não transformar o que era monopólio estatal em monopólio privado, transformando as ferrovias em departamentos de transporte (CNT, 1996:11). Neste caso, além de não se ter a modernização desejada:

“O surgimento de monopólios privados em lugar da iniciativa estatal, continuaria a exigir forte presença reguladora e disciplinadora do Estado, quando o ideal seria que este pudesse se afastar por completo, deixando a regulamentação daqueles mercados a cargo das leis da oferta e da procura.” (Clésio Andrade, CNT, 1996:11))

Esperava-se que com o funcionamento das regras da privatização, pulverizando o controle acionário das futuras ferrovias privatizadas com a entrada de importantes operadores rodoviários, ocorreria uma transferência muito maior de cargas em geral para as novas ferrovias (CNT, 1996:13).

Na abertura do Seminário sobre privatização das ferrovias, realizado no Hotel Hilton, em fevereiro de 1996, Clésio Andrade, presidente da CNT, fez a seguinte consideração, mostrando visão e preocupação com o futuro do Brasil caso a privatização em questão fosse focada de forma equivocada:

“Não podemos deixar que, no Brasil, se reproduza, às avessas, o caso relatado por Theodore Levitt em sua célebre obra “A miopia em marketing”, envolvendo a ferrovia norte-americana e a ascensão do transporte rodoviário naquele país em meados da década de 20. No caso, a miopia foi dos controladores da ferrovia, por acreditarem que o seu negócio era o trem, quando na verdade era o transporte... Aqui, diante da perspectiva de renascimento do transporte ferroviário, espera-se que os operadores rodoviários não se percam em idêntica miopia, acreditando que o seu negócio seja o caminhão ou o ônibus, quando, na verdade é o transporte ou, num conceito mais moderno, simplesmente logística”.

Outro ilustre participante do Seminário sobre privatização das ferrovias presente no Hilton Hotel foi o então ministro dos transportes, Odair Klein, que proferiu palestra colocando vários pontos de vista sob a ótica governamental para com a privatização das ferrovias. Dentre tantos pode-se elencar os seguintes (CNT, 1996:17-19):

1. o objetivo da privatização não era o de fazer com que a União se livrasse de uma empresa, apesar da situação precária da RFFSA à época; se assim o fosse, ter-se-ia feito a liquidação da Rede, pura e simplesmente;

2. havia a necessidade de se trabalhar com uma melhor integração dos modais de transporte, retirando principalmente o tráfego das rodovias, buscando-se desta maneira, com a privatização das ferrovias, o investimento privado e a gestão privada para resolver o problema de um importante modal de transporte;

3. o que se buscava com a privatização era a efetiva integração dos modais, a presença do recurso privado e da gerência privada para operar;

4. a privatização das ferrovias era uma forma diferente de se privatizar, pois muitas empresas tiveram pura e simplesmente seu controle acionário vendido. No caso da ferrovia, a situação era outra pois, por força constitucional, a União é responsável pelo transporte ferroviário e pode cede-lo. Mas a responsabilidade é da área pública. Desta maneira a privatização das ferrovias não era uma mera transferência de controle acionário, mas sim, um processo de concessão, paralelo a um processo de arrendamento de infraestrutura, para o qual são necessários investimentos, e de material rodante, que precisaria ser recuperado;

5. o governo continuaria investindo na área pública, naqueles investimentos onde não haveria o interesse na iniciativa privada. Determinadas obras ferroviárias consideradas importantes ainda teriam o investimento público. Como exemplo citou-se, à época, a construção da ponte Ferronorte (SP). Outro exemplo citado foi a necessidade de se ter investimento públicos no Nordeste, paralelo ao processo de privatização. O que se pretendia naquele momento era garantir a melhoria do modal.

Também participaram do evento, em fevereiro de 1996, Elena Landau, Diretora de Desestatização do BNDES, Fernando Perrone, Diretor de Infra-Estrutura do BNDES e César Bastos Motta e Silva, Diretor do Departamento de Transportes Ferroviários do Ministério dos Transportes.

É importante repassar os pontos principais envolvidos com a privatização das ferrovias para que se possa ter uma idéia daquilo que foi designado de “regra do jogo” pela publicação da CNT, “*Transporte em Debate, Privatização de Ferrovias, O Progresso nos Trilhos*” (Fevereiro, 1996).

Conforme Elena Landau (CNT, 1996:23):

“o BNDES passou de uma fase de venda de empresas do setor produtivo para outra, de venda de empresas do setor de serviços públicos... o objetivo principal é a atração de investimentos para a melhoria da qualidade dos serviços fornecidos à população e a

redução do custo de produção. Na realidade é transformar o serviço público em serviço público propriamente dito”.

Abaixo se transcrevem algumas opiniões e diretrizes repassadas por Elena Landau nesse encontro (CNT, 1996:23-25):

1. O que se queria garantir com a privatização ao se passar a operação do transporte ferroviário ao setor privado era a atração de investimentos, da concorrência, da integração de outros modais e da integridade da malha ferroviária brasileira. Não se tratava de uma privatização pura e simples, mas da reconstrução do modelo ferroviário.

2. O objetivo fundamental do contrato de privatização era a qualidade dos serviços, para que se atingissem níveis de segurança e confiabilidade de primeiro mundo. A questão era garantir que junto com a privatização viessem investimentos da iniciativa privada.

3. Quando da montagem da regulação a filosofia básica foi a de proteger tanto o investidor quanto o consumidor. Procurou-se fazer uma legislação que permitia uma gestão empresarial livre o suficiente para que o empresário pudesse atingir os objetivos que constavam do edital, e que o benefício a sociedade fosse garantido. A filosofia básica da questão do investimento e da gestão empresarial que passava pela privatização da Rede era a autonomia gerencial. Isto pressupunha um poder concedente forte, capaz de regular, mas não ditar ao empresário como deveriam ser atingidos os objetivos de eficiência.

4. “O poder concedente, para nós, não é aquele que faz a gestão empresarial junto com o empresário, não é aquele que diz: “Deve-se investir tanto, passar por tal lugar para atingir tal objetivo.” Na realidade, não acreditamos nisso, não só porque acreditamos num poder concedente forte, mas porque acreditamos que a intervenção permanente do poder concedente na gestão do empresário, no fundo, cria a desculpa para a ineficiência. No momento em que se diz que devem ser investidos 200 e o empresário investe 100, atingindo os mesmos objetivos, o que se vai fazer? Mas se o empresário não atingiu o objetivo de qualidade, de melhoria e de segurança, poderá alegar que seguiu a orientação de investir assim

e não assado. A preocupação é exatamente das responsabilidades a ambos: tanto ao poder concedente quanto à gestão empresarial” (Elena Landau, CNT, 1996 : 24).

5. O edital procurou, na questão do preço, enfatizar a questão do investimento. A Rede vinha sendo inviabilizada principalmente pelos elevados custos de pessoal, pois não sobravam recursos para investimentos. Uma política de ajuste de pessoal teria que ser conduzida, e ao confrontar preços que geram fluxo negativo, procurou-se determinar um preço para a Rede que transformasse esse fluxo negativo em fluxo econômico.

6. “ É evidente que a Rede é um bom negócio. Mas para ser um bom negócio precisa atingir níveis de confiabilidade, de segurança, etc. As pessoas perguntam como serão garantidos já que o edital não obriga que sejam realizados? Volto a repetir que ninguém vai pagar um valor econômico positivo pela Rede se não acreditar que fará investimentos para que ela gere esse fluxo econômico positivo” (Elena Landau, CNT, 1996 : 25).

Quanto a Fernando Perrone, vale a pena citar uma de suas colocações referentes ao preço de oportunidade da Rede:

“Faço uma exortação aos transportadores de outros modais no sentido de que, se a Rede Ferroviária é entendida como empresa que integra uma logística de transporte, ela tem um preço não-aparente, um preço de oportunidade que não está contido no preço de hoje. Ou seja, com uma visão de gestão de logística de transporte, com uma gestão privada, o preço da Rede traz embutido um grande prêmio: o da oportunidade. Eu exortaria os transportadores a não perderem essa oportunidade”.

Já foi visto anteriormente que nossas ferrovias se desenvolveram sem a visão integrada de âmbito nacional. Com a privatização das ferrovias procurou-se melhorar a integração da malha ferroviária nacional. Conforme César Bastos Motta e Silva :

“a abertura ao tráfego público deve ser sempre autorizada pelo poder concedente. Na supervisão e na fiscalização, haverá responsabilidades do Ministério dos Transportes, ao passo que outras poderão dizer respeito ao próprio poder concedente, quando

for o caso estadual ou municipal. O tráfego mútuo é obrigatório. Na sua impossibilidade, deverá ser dado o direito de passagem, sempre, evidentemente, em acordo com as empresas ferroviárias envolvidas. O que se pretende é que haja um sistema nacional ferroviário, e não ilhas esparsas pelo país”.

O modelo de privatização da RFFSA revelou-se distinto daqueles realizados até então. Sua coordenação foi feita pela Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), e não envolveu venda de ações da empresa. O governo optou por um modelo que estabelecia conjuntamente a venda e o arrendamento dos ativos para uma companhia privada. Tal situação se deveu ao fato da RFFSA ser deficitária, com dívidas e pendências trabalhistas que inibiam a compra pura e simples por parte da iniciativa privada.(Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:23).

O programa previa o arrendamento dos bens imóveis operacionais e de apoio (terrenos, edifícios, via permanente) e pelo arrendamento, com opção de compra, dos bens móveis, operacionais e de apoio (locomotivas, vagões, equipamentos de manutenção de via e de oficinas) e agroindustriais (usina de tratamento de madeira, hortos florestais, pedreiras). O modelo também estabelecia a venda dos bens operacionais de pequeno valor unitário, a exemplo de ativos agroindustriais. As empresas privadas também receberiam a concessão para a exploração dos serviços de transporte ferroviário de cargas (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:23).

O modelo de privatização adotado previa as seguintes regras (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:24):

1. o grupo vencedor deveria constituir-se em sociedade anônima. Posteriormente, essa sociedade deveria ser transformar em companhia aberta;
2. obrigação do grupo controlador da sociedade constituída alienar até 10% de cada espécie das ações aos empregados da RFFSA;
3. definição de um preço mínimo para leilão, isto é, o grupo ou consórcio vencedor deveria desembolsar à visa apenas pequena parte do valor da malha, sendo o restante financiado em 30 anos;

4. contrato de concessão de 30 anos, prorrogáveis por mais 30 anos,;
5. estabelecimento de níveis mínimos anuais de produção e taxas anuais de redução de frequência de acidentes;
6. planos trienais de investimentos, com detalhamento dos projetos, de seus custos e de seu programa de implantação;
7. reversibilidade dos investimentos realizados pelo concessionário privado no final do prazo da concessão, exceto os investimentos direcionados à via permanente.

Quando da ocasião da privatização, se estabeleceu através do edital de licitação que as tarifas a serem cobradas pelas novas concessionárias teriam um teto máximo, que variam de acordo com a distância, tipo de produto e malha. A tarifa de referência, assim conhecida, é calculada pelo Ministério da Fazenda, onde se considera o tipo de mercadoria transportada e a distância. O reajuste tarifário é anual, segundo a variação do IGP-DI, da Fundação Getúlio Vargas e a cada cinco anos são revisadas, para mais ou para menos, para corrigir possíveis distorções no preço causadas pelas alterações no mercado (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:25).

As malhas ferroviárias foram todas privatizadas em menos de três anos, entre 1996 e 1998, mas o processo durou seis anos.

Tabela 9 – Privatização das ferrovias

Lotes	Data da privatização	Início das operações	Concessionário	Valor pago em R\$ mil
Malha Oeste	05/03/1996	01/07/1996	Ferrovia Novoeste	60.200,00
Malha Centro Oeste	14/06/1996	01/09/1996	FCA	316.900,00
Malha Sudeste	26/09/1996	01/12/1996	MRS Logística	888.900,00
Ferrovia Tereza Cristina	22/11/1996	12/01/1997	Ferrovia Tereza Cristina	18.500,00
Malha Sul	13/12/1996	01/03/1997	ALL(ex-FSA)	216.600,00
Malha Nordeste	18/07/1997	01/01/1998	CFN	15.800,00
Malha Fepasa	10/11/1998	01/01/1999	Ferrobán	245.000,00

Fonte: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

A privatização dessas sete malhas rendeu aos cofres públicos uma receita da ordem de R\$ 1,76 bilhão, de acordo com a RFFSA.

O modelo adotado espelhou-se nas experiências de privatização realizadas em outros países. Do modelo argentino, por exemplo, aproveitou-se a idéia de arrendamento dos bens (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:28).

Com base nas privatizações realizadas nos Estados Unidos e Canadá, com mercados para as ferrovias parecidos com o brasileiro, verificou-se que o mais adequado seria juntar em uma mesma concessão a operação das ferrovias e dos trens (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:28).

Em função da experiência dos Estados Unidos e da Nova Zelândia, a idéia de recuperar a RFFSA e depois vendê-la foi abandonada. Isso porque, no caso americano, o governo gastou, entre 1976 e 1985, US\$ 10,3 bilhões na recuperação das ferrovias falidas do norte e meio-oeste do país, reavendo apenas US\$ 1,6 bilhão desse total com suas vendas. Já o governo neozelandês vendeu suas ferrovias por US\$ 175 milhões, quatro vezes e meio a menos do que havia investido em melhorias (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:28).

Outra característica marcante da desestatização das ferrovias no País foi a rapidez em que tal processo ocorreu. Levantamentos mostram que em vários países tal processo demorou onze anos. No Brasil, como já visto, o processo foi concluído em seis anos (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:28).

A tabela a seguir mostra, resumidamente, as principais características dos modelos adotados em alguns países que realizaram processos de desestatização do transporte ferroviário.

Tabela 10 – Características das privatizações em países selecionados

País	Linhas Privatizadas – km	Data Inicial	Data Final	O modelo adotado
Estados unidos	18.260	1976	1987	Recuperação das ferrovias e venda da estatal.
Argentina	21.100	1989	1993	Desestatização sem recuperação das ferrovias, com concessão das linhas e arrendamento dos bens
Nova Zelândia	4.000	1982	1993	Recuperação das ferrovias e venda da estatal
Japão	20.400	1981	1987	Recuperação das ferrovias e venda das ações da estatal
Brasil	27.000	1992	1998	Desestatização sem recuperação das ferrovias, com concessão das linhas e arrendamento dos bens

Fontes: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

Além de um dos mais rápidos, perdendo apenas para a Argentina, o processo de desestatização das ferrovias no Brasil foi o maior em termos de extensão de linhas transferidas à iniciativa privada, quando comparado com outros países. Forma 27 mil quilômetros de linhas privatizadas (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:29).

2.3.2 A nova malha ferroviária nacional

Após a privatização das malhas da RFFSA e da Fepasa, a malha nacional passou a ser constituída por um total de quinze ferrovias.

A malha ferroviária pode ser visualizada no mapa abaixo:

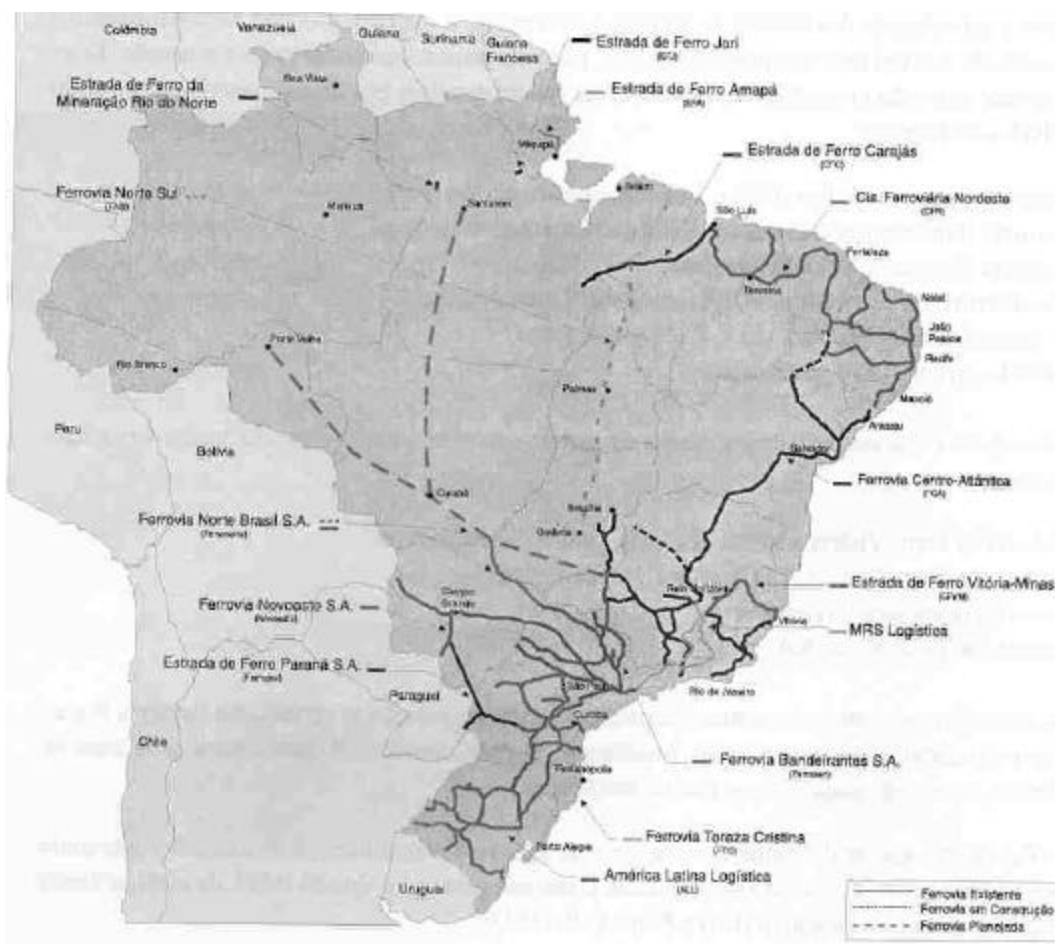


Figura 2 : Malha Ferroviária Nacional

Fonte: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

Em abril de 2001 essas linhas totalizavam 29.037 quilômetros. A tabela a seguir traz a extensão de cada uma delas.

Tabela 11– Extensão da malha ferroviária brasileira*

Ferrovia	(em km)
Cia. Ferroviária do Nordeste (CFN)	4.679
Estrada de Ferro Vitória a Minas (EFVM)	905
Estrada de Ferro do Amapá	164
Estrada de Ferro Carajás (EFC)	1.167
Estrada de Ferro do Jari	68
Estrada de Ferro Norte-Sul	226
Estrada de Ferro Rio do Norte	35
Ferrovia Centro-Atlântica (FCA)	7.080
Ferrovia Bandeirantes S.A (Ferroban)	3.363
Ferrovia Paraná (Ferropar)	248
Ferrovia Norte Brasil (Feronorte)	410
Ferrovia Novoeste	1.621
América Latina Logística (ALL)	7.228
Ferrovia Tereza Cristina (FTC)	169
MRS Logística	1.674
Total	29.037

Fontes : Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

* Abril/2001

2.4 Desempenho pós-privatização

2.4.1 Desempenho da Malha Ferroviária Nacional

No Brasil, entre 1975 e 1998, a participação do transporte ferroviário na matriz de transporte nacional apresentou incremento, de acordo com o diretor-executivo da Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários, Bernardo Figueiredo. O volume total de cargas movimentadas no País cresceu 134,6% no período, enquanto o crescimento apresentado pelas ferrovias atingiu 141% (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:57).

Ainda segundo Figueiredo, entre 1980 e 1995, a produção total do transporte cresceu 74%, ante um incremento de 59% da produção do modal ferroviário. No entanto, quando é analisado somente o desempenho da RFFSA e da Fepasa, excluindo-se a Estrada de Ferro Vitória a Minas e Carajás, que têm presença marcante no transporte de minério de ferro, verifica-se que evolução da produção dessas duas malhas ao longo do período em questão mostrou-se praticamente nula. Ou seja, em 1980 a produção da RFFSA e da Fepasa somou 40,6 bilhões de TKU e 42,5 bilhões em 1995 (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:57).

Abaixo se tem tabela referente à Matriz de Transportes, divulgada pela Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes (GEIPOT) onde se observa que em 1999 o modal rodoviário respondia por 61,8% do transporte de cargas do País e o modal ferroviário aparecia em segundo lugar, com participação de 19,5% na matriz de transporte nacional.

Tabela 12 – Matriz de transportes (em milhões de toneladas-quilômetros) no Brasil

Modo de Transporte	1995	Part.%	1996	Part.%	1997	Part.%	1998	Part.%	1999	Part%	2000	Part %
Aéreo*	1.953	0,32	2.036	0,33	1.735	0,26	2.191	0,31	2.244	0,31	2.432	0,33
Aquaviário	70.610	11,53	71.310	11,47	77.402	11,56	90.444	12,69	94.770	13,19	103.390	13,86
Dutoviário	24,109	3,94	23.528	3,78	30.435	4,55	31.609	4,44	33.131	4,61	33.246	4,46
Ferroviário	136.460	22,29	128.976	20,74	138.724	20,72	142.446	19,99	140.817	19,60	155.590	20,86
Rodoviário	379.007	61,92	396.060	63,68	421.131	61,91	445.795	62,57	447.353	62,29	451.370	60,49
Total	612.139	100,00	621.910	100,00	669.427	100,00	712.485	100,00	723.610	100,00	746.028	100,00

Fontes: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

* Transporte aéreo: vôos nacionais; transporte hidroviário: navegação interior e cabotage nacional.

Pode-se verificar uma redução do modal ferroviário de 1995 até 2000, de 22,3% para 20,68%.

Quanto ao volume de cargas transportado por ferrovia tem-se a tabela abaixo com números que abrangem 1995, pouco antes da privatização, até 1999.

Tabela 13 – Total de carga transportada por ferrovia* (em mil toneladas)

Ferrovia	1995	1996	1997	1998	1999
Estrada de Ferro Carajás	48.397	45.317	49.257	50.064	47.099
Estrada de Ferro de Mineração Rio do Norte	8.697	10.074	9.600	9.800	11.324
Estrada de Ferro do Amapá	1.026	1.045	996	295	293
Estrada de Ferro do Jarí	1.684	1.753	1.103	1.569	50
EF Paraná Oeste S.A – Ferroeste	-	247	-	-	-
EF Vitória a Minas	100.863	99.220	106.860	104.678	100.014
Ferrovia Norte Sul	-	-	-	410	498
Ferrovia Paraná S.A – Ferropar	-	-	400	781	1.021
Ferrovia Bandeirantes S.A – Ferrobán	16.227	14.421	13.079	13.075	14.736
Malhas Privatizadas da RFFSA	83.012	76.219	86.282	91.157	96.764
Companhia Ferroviária do Nordeste S.A – CFN	-	-	-	1.278	1.717
Ferrovia Centro-Atlântica – FCA	-	5.311	16.880	18.134	18.287

Ferrovia Novoeste S.A	-	1.242	2.541	2.982	2.721
América Latina Logística do Brasil S.A – ALL(ex -FSA)	-	-	11.445	15.096	16.791
Ferrovia Tereza Cristina _ FTC	-	-	2.070	2.251	2.198
MRS Logística S.A	-	3.705	50.738	51.416	55.050
Total	259.903	248.296	267.577	271.829	271.799

Fontes: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001:58) * Não considerada a EF Votorantim desativada em 1998

Em 1999, o volume de cargas transportado pelo modal ferroviário somou 271,8 milhões de toneladas; esse resultado, não sofreu alterações em relação à movimentação do ano imediatamente anterior. No caso da ALL, houve incremento no total de carga transportada. O crescimento verificado nesse período foi de 11,23 % superior às demais malhas privatizadas da RFFSA.

Em 1995, ou seja, período que antecedeu a privatização das malhas da RFFSA e da Fepasa, 259,9 milhões de toneladas de mercadorias foram transportados por ferrovias. O incremento do volume transportado em 1999 em relação àquele ano foi da ordem de 4,6%.

Na malha privatizada da RFFSA, em 1999, foram transportados 96,8 milhões de toneladas, o que significou um aumento de 16,6% em relação ao volume movimentado em 1995 (83 milhões de toneladas).

No período analisado, o total de cargas movimentadas pelas ferrovias apresentou taxa média de crescimento anual de 0,86%. Nas malhas da RFFSA, essa taxa foi de 3,11%, enquanto na malha paulista verificou-se uma redução média anual do volume transportado em 1,87%.

Porém, conforme a “Revista Ferroviária”, edição de março de 2001, pg 35, “o setor ferroviário brasileiro cresceu 10,4 % em TKU, no ano de 2000, em relação a 1999, o que é um excelente resultado, se considerado que o PIB (Produto Interno Bruto) cresceu 4% no período”.

Abaixo se tem tabela com o volume de cargas por ferrovia.

Tabela 14 – Volume de carga transportado por ferrovia – 2000

Ferrovia	(em mil toneladas)
América Latina Logística do Brasil S.A – ALL	18.016,8
Companhia Ferroviária do Nordeste S.A – CFN	1.374,0
Estrada de Ferro Carajás	51.915,
Estrada de Ferro Vitória a Minas	111.791,4
Ferrovia Centro-Atlântica S.A – FCA	19.595,1
Ferrovia Bandeirantes S.A – Ferroban	11.697,6
Ferronorte	1.447,9
Ferrovia Paraná S.A– Ferropar	3.694,6
Ferrovia Tereza Cristina S.A – FTC	3.649,6
MRS Logística S.A	66.260,5
Ferrovia Novoeste S.A	2.662,8
Total	289.732,8

Fontes: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

Quanto a receita do transporte ferroviário de cargas, em 1999, a mesma somou R\$ 2,2 bilhões, o que significou um crescimento de 15,79% em relação ao ano imediatamente anterior, quando as receitas ferroviárias totalizaram R\$ 1,9 bilhão.

A tabela abaixo traz a evolução do transporte ferroviário entre 1994 e 1999.

Tabela 15 – Receita do transporte ferroviário de carga por empresa/estrada (em R\$ mil) – moeda corrente

Estrada	1994	1995	1996	1997	1998	1999
EF Carajás	296.657	336.383	361.778	449.008	217.466	223.1997
EF Mineração do Rio do Norte	393	680	601	868	-	-
EF do Amapá	370	572	932	253	1.397	48(1)
EF do Jarí	-	-	219	391	294	-
EF Vitória a Minas	323.064	327.956	385.562	448.966	642.992	719.469
Ferrovia Paraná S.A – Ferropar	-	-	-	620	2.138	4.094
Ferrovia Bandeirantes S.A – Ferrobán(ex-Fepasa0	175.091	182.379	475.309	150.509	93.657	92.155
RFFSA	767.762	871.652	1.058.167	780.001	901.878	1.194.333
CFN	-	-	-	-	16.970	230.432
FCA	-	-	65.290	177.806	197.985	230.432
Ferrovia Novoeste S.A	-	-	19.149	33.496	34.370	46.423
ALL	-	-	-	171.911	219.048	243.478
FTC	-	-	-	13.510	14.910	15.148
MRS Logística S.A	-	-	233.514	383.278	418.595	428.420
Total	1.563.337	1.719.622	2.282.568	1.830.616	1.859.822	2.233.296

Fontes: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001:60) (1) Dado confirmado pela fonte.

A produção sistema ferroviário brasileiro atingiu 140,8 bilhões de TKU, em 1999 , o que representou um incremento de 3,2% sobre o ano de 1995, quando foram transportados 136,5 bilhões de TKU. A tabela abaixo informa a produção por ferrovia.

Tabela 16 – Produção por ferrovia* (em milhões de toneladas-quilômetro-útili)

Estrada	1995	1996	1997	1998	1999
EF Carajás	41.377	38.254	41.777	42.123	40.023
EF Mineração do Rio do Norte	261	302	288	294	340
EF do Amapá	199	203	192	17	14
EF do Jarí	61	56	32	39	50
Ferroeste	-	59	-	-	-
EF Vitória a Minas	52.093	51.334	56.599	55.442	52.669
Ferrovia Norte Sul	-	-	-	44	46
Ferropar	-	-	75	525	704
Ferrovia Bandeirantes S.A – Ferrobán(ex - Fepasa0	6.076	5.265	5.032	4.993	5.014
RFFSA	36.388	33.497	34.726	38.969	41.957
CFN	-	-	-	640	919
FCA	-	1.677	5.340	7.019	7.429
Ferrovia Novoeste S.A	-	728	1.487	1.579	1.626
ALL	-	-	6.191	8345	9.605
FTC	-	-	148	166	166
MRS Logística S.A	-	1.506	20.323	21.220	22.212
Total	136.455	128.970	138.721	142.446	140.817

Fontes: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001 * Não considera a EF Votorantim desativada desde 1998.

No que diz respeito às ferrovias da RFFSA – inclusive a Fepasa -, de acordo com a Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários (ANTF),

houve uma redução da produção entre 1994 e 1996 (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:63).

Em 1996, porém, tem início a recuperação da produção desse sistema, que somou, em 1999, 46 bilhões de TKU de cargas movimentadas, atingindo, assim, os mesmos níveis de produção de 1994. (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:63).

No caso da ALL os incrementos percentuais de produção por ferrovia ocorridos no período de 1997 a 1999, foram superiores àqueles registrados pelas malhas privatizadas consideradas individualmente bem como ao total da RFFSA. A Rede de 1997 a 1998 apresentou crescimento percentual de 12,22% enquanto a ALL apresentou nesse período crescimento percentual de 34,79%. Para o período de 1998 a 1999 a REDE cresceu 7,67% e a ALL registrou evolução de 15,10%.

Ainda de acordo com a entidade, em 2000 a produção dessas ferrovias atingiu 57,4 bilhões de TKU, ou seja, um crescimento de 24,6 % em relação ao ano anterior (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:63).

2.4.2 Avaliação do desempenho operacional, nas Malhas da RFFSA, conforme contratos de concessão

Nos contratos de concessão celebrados entre a União e as empresas ferroviárias, foram fixadas metas de desempenho operacional estabelecidas com base no desempenho da RFFSA em 1993 (base de referência) e em taxas de progresso esperadas. Essas metas se baseiam em dois indicadores: produção e redução do número de acidentes.

A produção de uma ferrovia é medida em TKU (tonelada por quilômetro útil), que se traduz na tonelagem transportada multiplicada pela distância total percorrida.

O segundo indicador se traduz no número de acidentes ocorridos dividido pelo somatório das distâncias percorridas pelos trens na malha (trem.km), sendo o resultado multiplicado por 1 milhão. Essa é uma medida internacional usada pelo Ministério dos Transportes para calcular o número de acidentes nas ferrovias por milhões de quilômetros percorridos.

A meta de redução de acidentes prevê, para a maioria das malhas privatizadas, uma diminuição de 5%, 15%, 30% e 40% em relação ao índice de referência, para o 2^o, 3^o, 4^o e 5^o anos de concessão, com período de carência de um ano de operação.(Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, 2001:62)

Na Tabela 18 encontram-se as metas relativas aos indicadores de produção e os respectivos resultados alcançados.

Tabela 17 – Metas contratuais de produção *versus* desempenho dos concessionários privados (em bilhões de TKU)

Ferrovia	Início da Concessão	1º ano		2º ano		3º ano		4º ano		5º ano	
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado
Ferrovia Novoeste S.A	01/07/96	2,0	1,5	2,0	1,51	2,20	1,54	2,50	1,67	2,80	1,53
FCA	01/09/96	6,50	5,35	7,00	6,39	8,00	7,15	9,10	7,56	10,30	8,20
MRS	01/12/96	21,00	20,16	22,00	21,55	23,30	21,75	24,60	26,58	26,58	27,47
ALL	01/03/97	8,00	6,90	8,80	8,61	9,70	9,61	10,70	10,78	11,70	11,96
Ferropar	01/03/97	0,20	0,09	0,33	0,16	0,49	0,16	0,60	0,25	0,61	0,31
CFN	01/01/98	0,90	0,64	1,20	0,19	1,50	0,71	1,70	0,31	1,80	0,365
Ferrovia Bandeirantes S.A	01/01/99	n.d.	5,01	4,33	5,98	4,76	3,11	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fontes: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001. n.d. = não disponível.

A tabela mostra também que a América Latina Logística e a MRS Logística ficaram muito próximas das metas estabelecidas nesses três primeiros anos de concessão, atingindo as metas pactuadas no 4º e 5º anos de operação.

Os novos concessionários privados conseguiram apresentar nesses cinco anos de concessão aumentos ligeiros nos níveis de produção de transportes. No entanto, poucas foram as ferrovias que conseguiram cumprir as metas estabelecidas nos contratos de privatização (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:64).

Além do fato de se ter usado os picos de movimentação da RFFSA para os estabelecimento das metas, o hiato de investimentos verificados na estatal no período pré-concessão (1993 até 1996) e a conseqüente queda na produção em 1996 acabaram comprometendo o cumprimento dessas metas por parte dos novos concessionários privados (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:64).

Da mesma forma, as metas de segurança operacional, apresentadas na tabela 19, não foram atingidas por todas as ferrovias. As mais problemáticas neste item são a Companhia Ferroviária do Nordeste (CFN) e a Ferrovia Novoeste S.A, com desempenho aquém do esperado, visto que não conseguiram, em nenhum dos cinco anos de operação, atingir as metas contratuais de segurança (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:64).

Tabela 18 – Metas contratuais de segurança operacional *versus* desempenho dos concessionários privados (acidente por milhão de trens.km)

Ferrovia	Início da Concessão	1º ano		2º ano		3º ano		4º ano		5º ano	
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado
Ferrovia Novoeste S.A	01/07/96	n.d.	170,80	98,80	182,23	88,40	164,58	72,80	150,83	62,40	200,86
FCA	01/09/96	n.d.	117,51	99,75	89,33	89,25	92,21	73,50	88,38	63,00	87,03
MRS	01/12/96	n.d.	61,97	62,70	49,57	56,10	48,69	46,20	34,76	39,60	29,09
FTC	01/02/97	n.d.	117,30	154,80	29,08	129,00	22,29	86,00	23,47	60,20	9,56
ALL	01/03/97	n.d.	105,91	76,00	56,70	68,00	42,42	56,00	41,12	48,00	39,31
CFN	01/01/98	161,50	391,27	144,50	393,33	127,50	283,55	110,50	284,87	102,00	n.d.
Ferrovia Bandeirantes S.A	01/01/99	n.d.	139,11	139,65	66,22	124,95	67,92	102,90	n.d.	88,20	n.d.

Fontes: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001. n.d. = não disponível

A MRS Logística S.A, a Ferrovia Tereza Cristina (FTC) e a América Latina Logística (ALL), por sua vez, conseguiram cumprir todas as metas estipuladas de redução do número de acidentes, ou seja, do segundo ao quinto ano de operação (Gazeta Mercantil, Panorama Setorial, Vol I, 2001:65).

Técnicos do BNDES qualificam de tímido o desempenho alcançado até 1999 pelas concessionárias ferroviárias privadas no Brasil (SIMEFRE 2000:12). As metas estabelecidas nos contratos de concessão não foram atingidas. O indicador de segurança, medido em acidentes por trem/quilômetro, apresentou forte redução na maioria das concessionárias, mas ainda está aquém das metas estabelecidas. De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), existe ainda uma baixa correlação entre os custos logísticos e a participação do modal ferroviário no mercado brasileiro de transportes. Os motivos identificados para essa suposta preferência pela rodovia estão no binômio qualidade/confiabilidade na execução dos serviços prestados pelo modal rodoviário. Os contratos ferroviários geram insegurança quanto a sua efetiva realização (SIMEFRE, 2000:12).

O problema é que as ferrovias brasileiras passaram décadas no mais completo abandono. Por isso, a recuperação é muito lenta. Havia vagões com mais de 40 anos de uso, o que impossibilita qualquer tentativa de ampliação do transporte. Por conta da precariedade das linhas, os trens trafegam com velocidade baixa e pouca confiabilidade (SIMEFRE, 2000:12).

Portanto, a expectativa das novas concessionárias de aumentar a participação das ferrovias na matriz de transportes do Brasil revela que a simples passagem do setor ferroviário para a iniciativa privada não assegura a superação das dificuldades, pois a maior agilidade comercial do setor privado para gerir empresas em ambiente competitivo não é condição para garantir que os novos concessionários aumentarão a participação do transporte ferroviário no País. Existem grandes obstáculos à expansão do transporte ferroviário no Brasil, como, por exemplo, a dificuldade de acesso aos trilhos nos centros urbanos e a falta de regulamentação da atividade multimodal, que só recentemente foi aprovada pelo Congresso Nacional (SIMEFRE, 2000:12-13).

O atingimento das metas de desempenho operacional, de forma isolada, não garante uma análise mais precisa quando se busca um modelo ou sistemática para a construção da viabilidade das empresas do transporte ferroviário de cargas. Outros aspectos precisam ser verificados e nesse sentido o governo federal instituiu o Critério de Avaliação de Desempenho – CAD a ser aplicado nas empresas concessionárias a fim de se ter uma avaliação mais precisa.

2.4.3 – Critério de avaliação de desempenho - CAD

Metodologia estabelecida pelo Ministério dos Transportes, em outubro de 1998, através da Portaria nº 447, substituída posteriormente pela Resolução nº 44, de julho de 2002, da Agência Nacional de Transportes Terrestres, abrange aspectos relacionados com as metas de desempenho operacional das ferrovias de interesse do governo federal quando da concessão das mesmas para o setor privado.

Além do desempenho operacional o CAD busca incluir em sua análise aspectos relacionados com a situação econômico financeira das empresas e agrega a sua expressão matemática um índice qualitativo referente ao grau de satisfação dos usuários.

O CAD é representado pela seguinte expressão matemática:

$$CAD(n) = \frac{[(4 \times PMP) + (2 \times PMA) + (4 \times PIR) + CPT + CRF + (2 \times TCO) + TCT + (5 \times SU)]}{20},$$

onde:

CAD - Critério de Avaliação de Desempenho;

(n) - nota que a empresa recebe em função do Critério de Avaliação do Desempenho;

PMP - Percentual das Metas de Produção, obtido através da divisão do valor da produção em TKU realizada pela empresa, pelo valor da meta estabelecida no contrato de concessão, devendo o resultado ser multiplicado por 100 (cem);

$$PMP = (TKU \text{ Realizado} / \text{Meta TKU}) \times 100$$

PMA - Percentual das Metas de Redução no Número de Acidentes, obtido através da divisão do valor da meta de acidentes estabelecida no contrato de concessão, pelo quantitativo de acidentes efetivamente ocorridos, devendo o resultado ser multiplicado por 100 (cem);

$$PMA = (Metas \text{ de Segurança} / \text{Acidentes ocorridos por trem.km}) \times 100$$

PIR - Percentual de Investimento Realizado, obtido através da divisão do valor dos investimentos efetivamente realizados, pelo valor previsto no plano trienal, devendo o resultado ser multiplicado por 100 (cem);

$$PIR = (Investimentos \text{ Realizados} / \text{Investimentos Previstos}) \times 100$$

Para o cálculo deste índice deve ser observado que os contratos de concessão das malhas da RFFSA estabelecem que toda e qualquer melhoria efetivada na superestrutura da via permanente não deverá ser considerada investimento. Portanto, adotou-se como critério para cálculo do PIR a exclusão dos valores aplicados em superestrutura, dos totais correspondentes aos investimentos realizados.

CPT - Crescimento do Produto TKU/Funcionários, obtido através da divisão do índice TKU/funcionários ocorrido na empresa no correspondente

ano, pelo valor do mesmo indicador do ano antecedente ao que pretende aferir, devendo o resultado ser subtraído de 1 (um) e, posteriormente, multiplicado por 100 (cem);

$$CPT = [(TKU \text{ por funcionários} / TKU \text{ por funcionários ano anterior}) - 1] \times 100$$

CRF - Crescimento da Receita por Funcionários, obtido através da divisão do índice receita operacional/funcionários ocorrido na empresa no correspondente ano, pelo valor do mesmo índice do ano anterior, devendo o resultado ser subtraído de 1 (um) e, multiplicado por 100 (cem);

$$CRF = [(Receita \text{ por funcionários} / Receita \text{ por funcionário ano anterior}) - 1] \times 100$$

A receita aqui considerada é a operacional, originária exclusivamente de operação ferroviária.

TCO - Taxa de Cobertura Operacional, obtida através da divisão da média da receita operacional, pela média da despesa operacional do ano em avaliação, devendo o resultado ser multiplicado por 100 (cem);

$$TCO = (Média \text{ Receita Operacional} / Média \text{ Despesa Operacional}) \times 100$$

A receita operacional, neste caso, é a receita líquida proveniente da prestação dos serviços de transporte ferroviário.

TCT - Taxa de Cobertura Total, obtida através da divisão da média da receita total, pela média da despesa total ao longo do ano em avaliação, devendo o resultado ser multiplicado por 100 (cem);

$$TCT = (Média Receita Total / Média Despesa Total) \times 100$$

Para o cálculo deste indicador a receita total engloba, além da receita bruta dos serviços, outras receitas, sendo que idêntica lógica é para a despesa total.

SU - Satisfação do Usuário, caracterizada pela média aritmética das notas de zero a cem, dadas a empresa concessionária, por usuários escolhidos aleatoriamente.

No item CPT, o índice TKU/Funcionário se caracteriza pelo somatório do TKU produzido de janeiro a dezembro, dividido pela média do número de funcionários efetivos da empresa no mesmo período.

Do mesmo modo, no item CRF, o índice receita operacional/funcionário se caracteriza pelo somatório da receita operacional líquida, produzida de janeiro a dezembro, dividido pela média do número de funcionários efetivos no mesmo período.

Os valores de entrada para obtenção dos índices que compõem o CAD são contados utilizando-se os valores do ano contratual.

Para fins de obtenção dos índices constantes da fórmula, são considerados os seguintes limitadores dos valores reais:

- a) o item PIR fica limitado em 120 (cento e vinte) pontos;

b) os demais itens ficam limitados em 100 (cem) pontos.

Para a empresa que apresentar um desempenho operacional péssimo (CAD 20), será proposta a caducidade do contrato de concessão, bem como para a empresa que apresentar desempenho considerado ruim (20CAD40) por três anos consecutivos ou alternados; a empresa que apresentar desempenho considerado regular (40CAD60) por cinco anos consecutivos, poderá, a critério do MT, ter proposta a caducidade do contrato.

O índice de satisfação do usuário leva em consideração os itens acessibilidade, segurança, confiabilidade, preço, adequação e relação com o cliente e reflete a média da pontuação atribuída somente pelos usuários que utilizaram os serviços de cada empresa, nos 18 meses anteriores à pesquisa.

Na tabela apresenta-se o CAD relativo ao período 1997/1998.

Tabela 19 : Critério de avaliação de desempenho

Concessionária	CAD	Classificação
Novoeste	65,81	BOM
FCA	71,93	BOM
MRS	76,32	BOM
FTC	72,03	BOM
ALL	82,69	Excelente
CFN	71,02	Bom

Fonte: Ministério dos Transportes

A metodologia para cálculo do CAD leva em consideração aspectos relevantes na avaliação de uma ferrovia. Produção, redução do número de acidentes, investimentos realizados nas ferrovias, quantificação das receitas/despesas operacionais e totais, qualidade na prestação dos serviços são, sem dúvida, itens importantes a serem exigidos das ferrovias e é de se supor que quanto maior for a produção, quanto menor for o número de acidentes, quanto mais investimentos se realizar, quanto maior for a produtividade por funcionário, maior é a probabilidade de se obter sucesso nos negócios realizados pelas empresas.

O CAD é um sinalizador de como as empresas vêm evoluindo naqueles aspectos considerados mais importantes no desempenho das ferrovias mas não se pode esquecer que uma empresa bem sucedida é aquela que ,na prática, busca a obtenção do lucro com a agregação de valor ao patrimônio da empresa.

A metodologia do CAD, assim como o atingimento do desempenho operacional previsto nos contratos de concessão, não garante por si só, a certeza da viabilidade de uma ferrovia. O que se tem é um CAD apresentando resultado satisfatório para todas as concessionárias de serviço ferroviário o que não ocorre na prática como pode ser observado, por exemplo, com a CFN que tem ficado bem aquém das metas estabelecidas para a produção e redução do número de acidentes mas possui um CAD com conceito bom (Tabela 19). Aspectos relacionados com a gestão das empresas não são verificados em nenhum dos dois critérios anteriores e aqueles fatores considerados como chaves para o sucesso no desempenho das concessionárias não são analisados em nenhum dos dois casos.

Assim sendo é parte integrante deste trabalho acadêmico, na busca de um enfoque mais amplo e preciso, a proposição de sistemática de avaliação de desempenho a ser aplicada nas empresas de transporte ferroviário de cargas suprimindo desta forma as carências advindas da análise do CAD e/ou das metas estipuladas nos contratos de concessão.

3 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

3.1. - PROPOSIÇÃO DA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO A SER APLICADA EM EMPRESA DO SEGMENTO FERROVIÁRIO DE TRANSPORTES DE CARGAS

O desempenho de uma empresa é medido de diversas formas. Índices e informações relacionadas com a *performance* econômico-financeira, índices de qualidade e de desempenho, indicadores operacionais e outros trazem aos acionistas, diretores, governo, bancos, fornecedores, clientes e concorrentes, aspectos inerentes à efetividade da empresa no mundo dos negócios. No livro “Planejamento Estratégico na Prática”, (Fischmann e Almeida, 1991) os autores distinguem três níveis administrativos nas organizações cada qual com suas características. O estratégico, que busca dar uma direção à organização adaptando-a ao seu ambiente. O administrativo, que se preocupa com o relacionamento e a integração interna da organização e o operacional que cuida das operações da organização. Conforme aqueles autores a ciência da administração busca através do desenvolvimento de inúmeras técnicas direcionar os níveis administrativo e operacional para o aumento da eficiência. Neste caso busca-se conseguir com o menor esforço possível o melhor resultado administrativo-operacional. A eficiência para este caso está centrada em “fazer as coisas da melhor maneira”.

Para o primeiro nível, o estratégico, onde se tem o caminho a ser seguido pela empresa como um todo, as técnicas que servem de base para busca desse caminho recaem na eficácia. Neste caso busca-se “orientar os esforços na direção mais correta (fazer aquilo que deve ser feito)”.

A efetividade é a união da eficiência e da eficácia. As organizações devem “fazer aquilo que deve ser feito da melhor maneira possível”.

A proposição da sistemática de avaliação pretende aliar fatores relacionados com a eficiência e com a eficácia onde se cria um ordenamento do processo de avaliação que aplicado às empresas do segmento de transporte ferroviário demonstra a sua viabilidade e os caminhos a serem seguidos na busca desse objetivo.

A sistemática de avaliação proposta busca aliar diversos fatores de tal forma que é a conjugação destes que leva ao objetivo geral deste trabalho acadêmico, pela correlação do modelo como um todo. Está centrada em três blocos:

- a análise do desempenho operacional;
- avaliação econômico-financeira;
- gestão estratégica

3.2 Análise do desempenho operacional

Para a análise do **desempenho operacional** leva-se em consideração o atingimento das metas propostas pelo poder concedente aos concessionários no tocante à produção (bilhões de TKU) e à redução do número de acidentes (acidentes por milhão de trens.km).

Como fator preponderante para o atingimento das metas relativas ao desempenho operacional, as concessionárias devem dar conhecimento prévio de plano trienal de investimentos, não sendo obrigadas, por contrato, ao atingimento dos valores de suas previsões.

O cumprimento das metas de desempenho operacional estabelecidas pelo poder concedente, de forma isolada, como já foi visto anteriormente, não representa a certeza do caminho da viabilidade da concessionária analisada. Os indicadores devem ser levados, no entanto, em consideração não só por constar dos contratos de concessão mas porque mostram tendência de evolução ou decréscimo de eficiência nos negócios da concessionária.

A figura abaixo representa os principais aspectos abordados até o momento na análise do desempenho operacional.

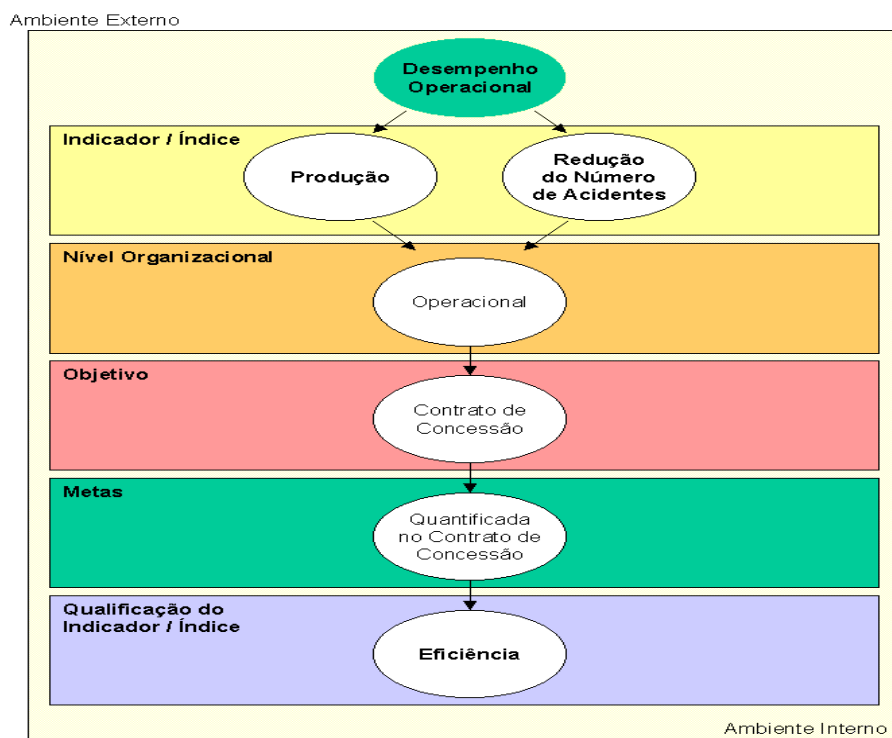


Figura 3 : Desempenho operacional – Representação esquemática

3.3 Avaliação econômico-financeira

O principal instrumento utilizado para a análise da situação econômico-financeira de uma empresa é o índice, ou seja, o resultado da comparação entre grandezas.(Apostila ANFIC BB). São divididos em índices que evidenciam aspectos da situação financeira (estrutura e liquidez) e índices que evidenciam aspectos da situação econômica (rentabilidade) e as razões principais para a realização da avaliação econômico-financeira de uma empresa estão relacionadas com a SEGURANÇA, a LIQUIDEZ e a RENTABILIDADE da mesma. Conforme Queiroz (1998: 34):

"A **análise econômico-financeira** das empresas responde aos questionamentos que fazem seus administradores, instituições financeiras, clientes, fornecedores, salarizados e Governo, em termos passados ou futuros, táticos ou estratégicos, que dizem respeito à sua efetividade. Todos querem saber da sua performance passada, e da dinâmica de sua manutenção e expansão, por meio de recursos humanos, físicos e financeiros que se adaptem às exigências do contexto no qual evolui.

Nesse sentido, o desempenho dos responsáveis pela administração das empresas é avaliado pelos resultados obtidos através do exercício de três funções essenciais, importantes para o futuro da empresa:

- a função investimento, determinante de sua evolução a médio e longo prazos, pela capacidade de produzir e vender com produtividade, eficiência, margem de lucro e rentabilidade;
- a função financiamento, que comanda a remuneração dos recursos dos proprietários, do autofinanciamento e da captação de recursos de terceiros, mantida uma estrutura de capitais equilibrada, com independência e solvência;
- a função liquidez, definida pela capacidade da empresa pagar correntemente seus compromissos."

Para que se possa fazer uma análise que vá aos encontro dos aspectos acima relacionados envolvendo investimento, financiamento e liquidez e dentro

da premissa de se buscar uma análise voltada para a segurança, liquidez e rentabilidade de uma empresa foram escolhidos os seguintes índices:

1. Liquidez -

Imediata	Disp/PC
Corrente	AC/PC
Geral	$(\text{AC} + \text{RLP})/(\text{PC} + \text{ELP} + \text{REF})$
Solvência	$\text{AT}/(\text{PC} + \text{ELP} + \text{REF})$

2. Rentabilidade -

Rentabilidade Bruta do Ativo	LB/AT
Rentabilidade Líquida do Ativo	LL/AT
Rentabilidade operacional	LOL/AO
Rentabilidade dos proprietários	LL/PL

3. Endividamento -

Em relação ao ativo total

Curto Prazo	PC/AT
Longo Prazo	PELP/AT
Geral	$(\text{PC} + \text{PELP})/\text{AT}$

Em relação ao patrimônio líquido

Curto Prazo	PC/PL
Longo Prazo	PELP/PL
Geral	(PC + PELP)/PL

Porém, a análise destes índices não mostram a movimentação estratégica dos recursos utilizados pelas organizações. Na busca desse objetivo faz-se necessário o conhecimento da movimentação do fluxo de fundos e para tanto utiliza-se a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos – DOAR. Dentre os aspectos analisados na DOAR as funções investimento e financiamento são claramente vislumbradas e tem-se uma visão da formação líquida de caixa da empresa.

Cabe neste caso algumas considerações a respeito da DOAR conforme Queiroz (1998):

- a forma de apresentação e agrupamento dos itens da DOAR sugerida pela Lei 6.404/76, não é a mais adequada para sua análise. Pode ocorrer por parte do analista externo dificuldades para a percepção da correta influência do Capital Circulante Líquido sobre as origens ou aplicações;

- redução do ativo realizável a longo prazo e alienação de investimentos e direitos do ativo imobilizado não devem ser considerados como origem de terceiros pois são valores já incorporados ao patrimônio líquido da empresa anteriormente.

Desta forma Queiroz (1998) sugere nova formatação, de acordo com a figura 3, aos itens do DOAR com o objetivo de facilitar o entendimento dos fluxos de recursos ocorridos na empresa em determinado período.

ORIGENS	APLICAÇÕES
<u>INTERNAS</u>	<u>INTERNAS</u>
<u>Das Operações</u>	<u>Nas Operações</u>
Resultado Líquido do Exercício	Resultado Líquido do Exercício
(+) Despesas sem desembolso	(+) Despesas sem desembolso
(-) Receitas sem Recebimento	(-) Receitas sem Recebimento
(+/-) Resultado do Exercício	(+/-) Resultado do Exercício
Futuro	Futuro
<u>Do Patrimônio</u>	<u>No Patrimônio</u>
Alienação de Ativos Permanentes e Ativos RLP	Aquisição de Ativos Permanentes e Ativos RLP
Diminuição do Capital de Giro Líquido	Aumento do Capital de Giro Líquido
<u>EXTERNAS</u>	<u>EXTERNAS</u>
<u>Dos Acionistas</u>	<u>Nos Acionistas</u>
Integralização de Capital	Distribuições
Aumento da reserva de capital	
<u>De Terceiros</u>	<u>Em Terceiros</u>
Aumento do Exigível a Longo Prazo	Redução do Exigível a Longo Prazo

FIGURA. 4 : DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS

FONTE: CABALLERO, Álvaro José Agramonte - Adaptação Organizacional Estratégica E Evolução Financeira No Setor Elétrico: O Caso Das Centrais Elétricas De Santa Catarina - CELESC. Florianópolis, 2002. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. PPGE/UFSC. Adaptado de Queiroz (1988).

Esta nova formatação , de acordo com Caballero (2002:48) “possibilita um melhor entendimento e análise da dinâmica de sua evolução, ao longo de vários exercícios, favorecendo a compreensão estratégica das decisões de geração de caixa, financiamento e investimento da empresa e seus efeitos no capital de giro líquido.”

Portanto a DOAR é um dos itens a ser analisado dentre aqueles considerados importantes para o atingimento dos objetivos propostos por este trabalho acadêmico.

A figura abaixo representa os principais aspectos abordados referentes à avaliação econômico-financeira.

Ambiente Externo

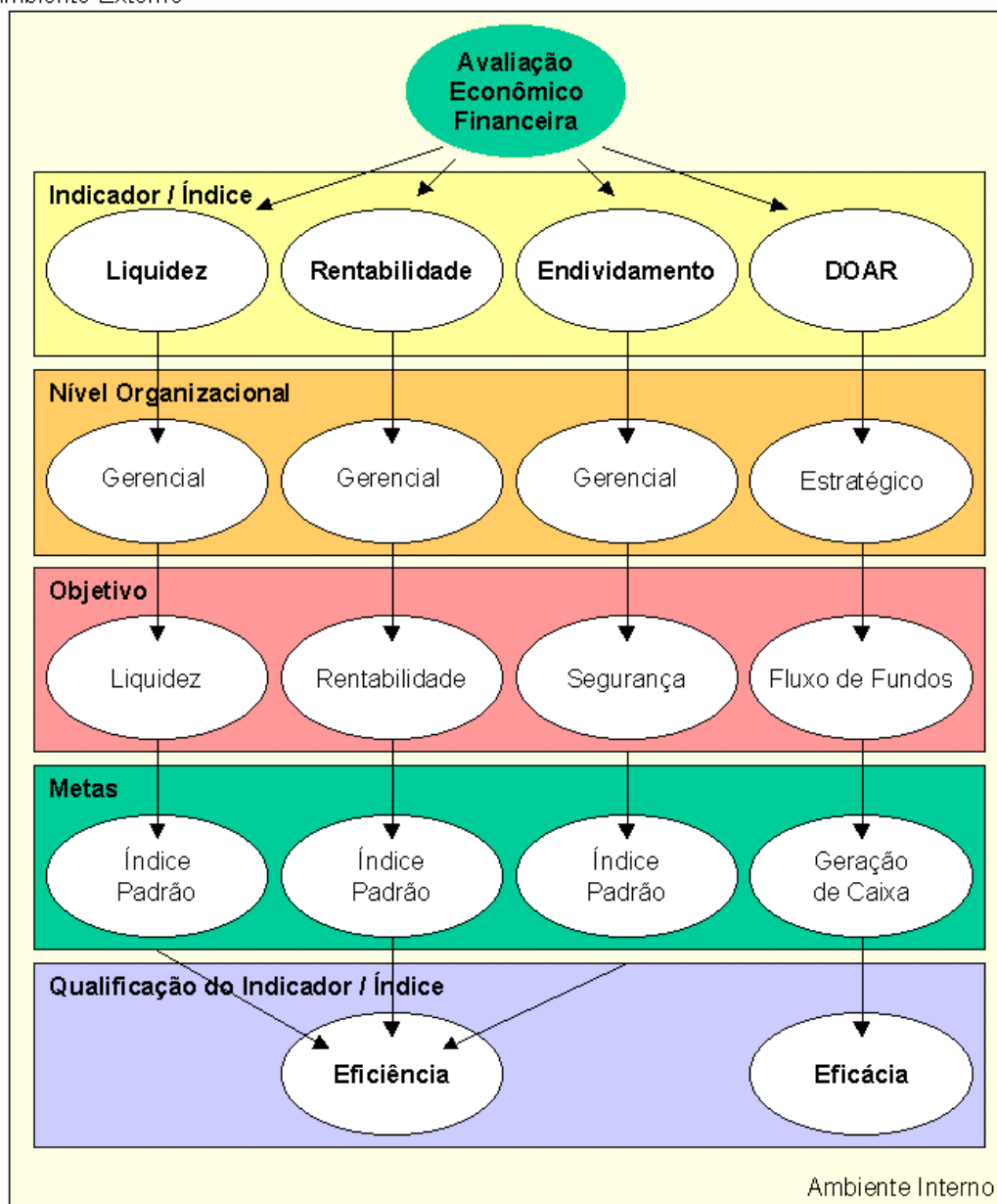


Figura 5 : Avaliação econômico-financeira – Representação esquemática

3.4 Gestão estratégica

O objetivo deste tópico é verificar qual o comportamento da empresa analisada em relação à gestão estratégica. Para Tavares (2000, p. 164) “o processo de gestão estratégica inicia-se efetivamente a partir da delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e do inventário das competências”.

Na busca da compreensão do conceito de gestão estratégica deve-se ter em mente o significado da palavra estratégia.

Queiroz (2002, p. 62) refere-se a **estratégia** como:

“...o ponto de partida para a gestão bem sucedida dos negócios. Onde se quer chegar no longo prazo? Qual a visão de futuro e quais valores motivam a ação empresarial? Quais são os objetivos estratégicos e como posicioná-los em relação aos concorrentes para assegurar a competitividade? A resposta a essas perguntas direcionam o planejamento, a execução e o controle da empresa”.

Ainda conforme Queiroz (2002, p. 16):

“a ação e a organização dos negócios obedece às políticas e diretrizes definidas no nível estratégico da organização. E a estratégia leva em consideração os **pontos forte e fracos** do **ambiente interno da empresa**. O controle de gestão se situa então como um meio de diálogo entre estratégia e ação”.

A figura abaixo representa a interação entre estratégia e ação.

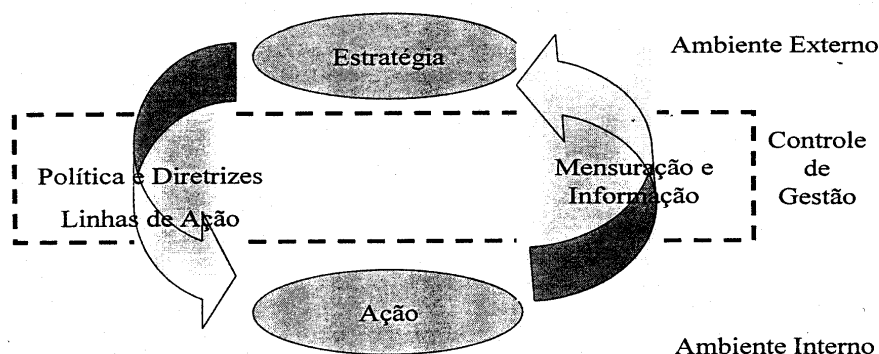


Figura 6 : Ciclo de controle – estratégica e ação

Fonte : QUEIROZ, Antônio Diomário de. **Controle de gestão**. Florianópolis: SENAI/CTAI , ENE,UFSC, 2002. Apostila.

Esta interação hoje é representada de forma diferente, resultado das mudanças ocorridas nas organizações por conta de alterações na forma de se gerir os negócios em razão principalmente da evolução da tecnologia da informação que proporcionou um ambiente de competição mais agressivo introduzindo novos elementos no dia-a-dia das organizações. Aliado a estes fatores a busca da competitividade da empresa passa pela melhoria contínua dos processos consequência da ênfase que se tem dado à gestão por atividades. A necessidade das mudanças altera os processos internos das organizações bem como seu relacionamento com o ambiente externo, acrescentando novas variáveis na gestão estratégica das empresas. Desta forma o controle de gestão também sofreu mudanças evoluindo para o que Queiroz (2002, p. 62) denomina de conceito renovado de gestão, conforme figura abaixo.

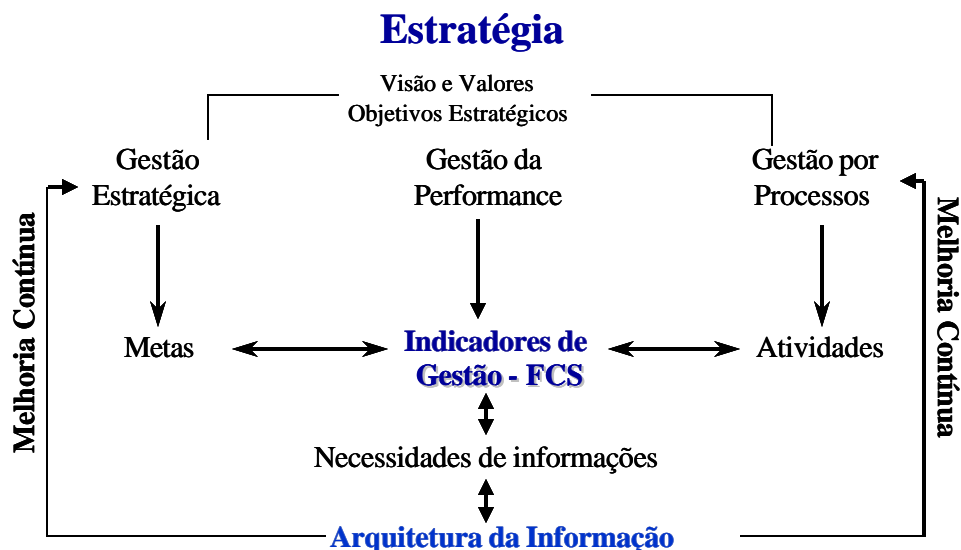


Figura 7 : Conceito renovado de gestão

Fonte : QUEIROZ, Antônio Diomário de. **Controle de gestão**. Florianópolis: SENA/CTAI , ENE,UFSC, 2002. Apostila.

O que se observa no conceito renovado de gestão é a preocupação não só com a gestão estratégica mas também com a gestão da performance da empresa e com a gestão dos processos que ocorrem na empresa. As informações e o acompanhamento dos negócios devem estar sempre presentes em todos os níveis da empresa, principalmente na esfera estratégica, e é o modelo de gestão trabalhado pela organização que vai permitir a interligação entre as partes componentes do modelo e a disseminação do conhecimento necessário para o correto andamento dos negócios da empresa. Os indicadores de gestão traduzem o resultado da empresa nas suas respectivas áreas (estratégia, performance e processos) e como neste momento busca-se a análise sob o ponto de vista da estratégia da organização serão também considerados para análise os fatores chaves de sucesso, pois conforme Queiroz (2002, p. 67) “... um grupo básico de indicadores tem-se repetido em quase toda a literatura e no uso empresarial por sua utilidade e relevância. Em **nível estratégico** se destacam os chamados **fatores chaves de sucesso...**”. Conforme Lobato (1997:40):

“num mercado universalmente competitivo, existem algumas áreas em que as empresas devem caminhar “com precisão” para conseguirem prosperar. São fatores críticos que se relacionam com as metas e objetivos atuais, que mudam rapidamente, na medida em que surgem novas variáveis ambientais.”

A busca, descoberta e o desenvolvimento dos fatores-chaves (críticos) de sucesso devem permitir a empresa ser proativa, flexível e veloz, funcionando em “velocidade de tempo real”, buscando absorver as novidades tecnológicas capazes de simplificar tarefas, agilizar o trabalho e aumentar a produtividade (Lobato, 1997:30).

Os fatores-chaves de sucesso devem propiciar para as empresas a possibilidade de serem únicas em seu mercado-alvo.. É o que Tavares (2000: 178) denomina de competência distintiva, isto é, “o que distingue nossa organização de outras?”.

Eckes (2001:15) em seu livro “A Revolução Seis Sigma” comenta:

“As empresas estão constantemente em alerta para ganhar competitividade, utilizando ferramentas já consagradas como armas para vencer a concorrência. Apesar do enfoque em formas inovadoras de criar produtos e prestar serviços, uma constante permanece: as empresas que oferecem produtos e serviços de melhor qualidade sempre vencem a concorrência.”

A qualidade de seus serviços, o reconhecimento da importância do cliente como fator de sobrevivência da empresa, as inovações que constantemente são necessárias para que as expectativas dos clientes sejam superadas e o tempo de resposta às dificuldades impostas pelo mercado devem ser variáveis consideradas na análise dos fatores-chaves de sucesso. Estes devem permitir à organização tratamento diferenciado àqueles questionamentos tornando-a atraente e perene no mercado onde atua.

Neste trabalho serão considerados para análise dos fatores-chaves de sucesso os seguintes indicadores: inovação, clientes, tempo, qualidade e confiabilidade.

Com relação ao modelo de gestão, seu entendimento nem sempre é bem claro e algumas abordagens são feitas no intuito de auxiliar na sua conceituação. Beuren (1998, p. 36) o define como “uma representação teórica do processo de administrar uma organização, a fim de garantir a consecução da missão para a qual foi concebida”. Ainda de acordo com Beuren (1998, p. 38) “o modelo de gestão, em sentido amplo, decorre daquilo em que os idealizadores da organização acreditam e que, em essência, forma o sistema institucional”.

Pereira e Santos (2001, p. 9) correlacionam as mudanças organizacionais, planejadas ou não, com as mudanças no modelo de gestão salientando que “as organizações que se mantêm competitivas no mercado mudam seu modelo de gestão para atender às diversas demandas que as desafiam”. Os autores definem modelo de gestão como **“o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização”**(grifo dos autores). Para chegar a esta definição seguem raciocínio baseado nos elementos básicos constituintes da teoria geral da administração (princípios, técnicas e explicações), nas funções administrativas básicas (planejar, organizar, controlar entre outras) aliadas à gestão do conhecimento, nas funções organizacionais (marketing, operações, finanças, recursos humanos) e nos elementos básicos da organização (estrutura, pessoas, tarefas e tecnologia). O quadro abaixo representa a influência do modelo de gestão em uma organização.

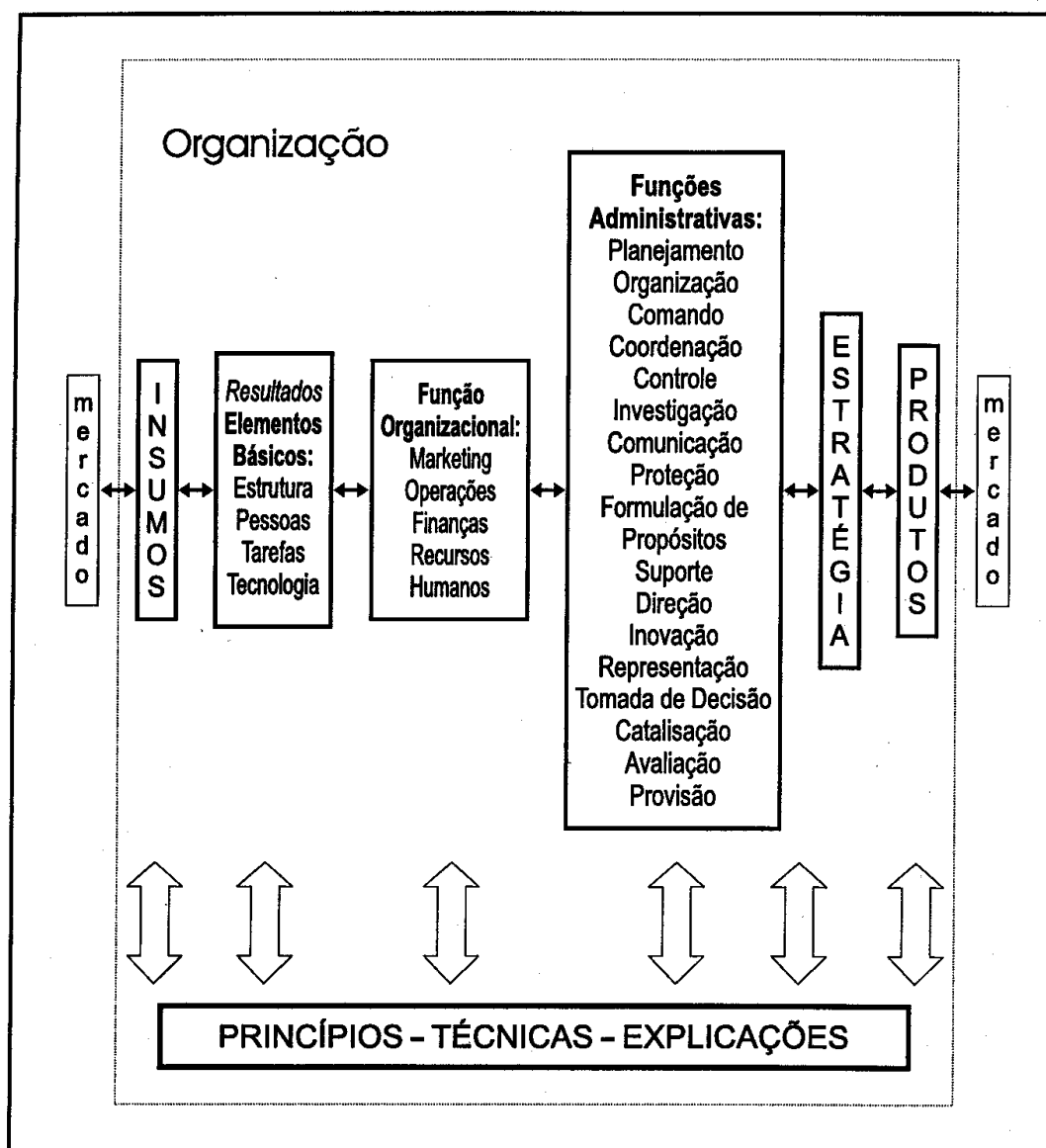


Figura 8 : Modelo de gestão

Fonte : Pereira e Santos. **Modelo de Gestão**: uma análise conceitual. São Paulo, Pioneira, 2001. p. 46

Portanto quando se fala em gestão estratégica estão associados diversos elementos entre eles, a definição do negócio da organização, sua

missão, seus valores, a análise e o conhecimento do ambiente externo e interno da organização além da gestão da performance e da gestão processos. Neste sentido busca-se analisar o comportamento da organização frente aos seguintes questionamentos:

1. no momento da mudança de administração onde a iniciativa privada assume a gestão da empresa, fez-se a análise “situação atual” presente naquele momento identificando-se os principais problemas a serem tratados na nova administração?.

2.definição do novo negócio da empresa. Tavares (2000, p. 195) refere-se ao negócio de uma empresa como “uma escolha, em um leque relativamente amplo, do espaço que a organização quer ocupar em face das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente”.

3.missão, valores, crenças – sua existência e seu conhecimento por parte da organização.

4.diante das pressões provocadas por mudanças foram encontrados meios para motivar uma mudança radical de atitude das pessoas procurando fazer do “novo” um desafio ?

5.Existe um modelo de gestão?

6.A empresa possui uma visão clara daquilo que pretende para seu futuro?

7.A empresa desenvolve alguma vantagem competitiva?

A figura abaixo representa os principais aspectos abordados em relação à gestão estratégica.

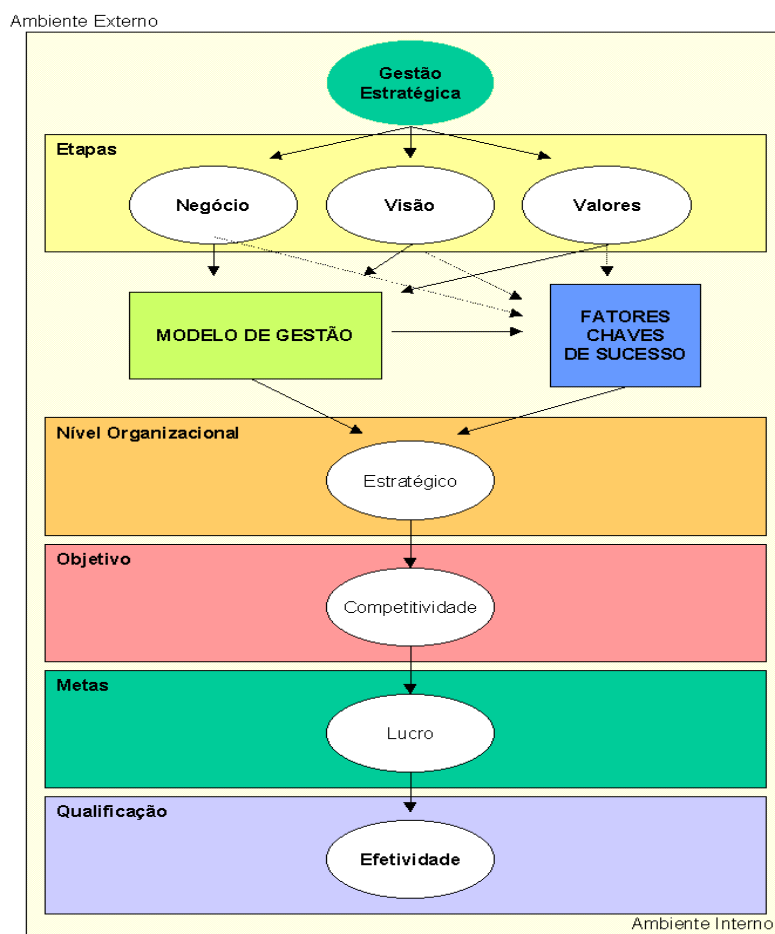


Figura 9 – Gestão estratégica – representação esquemática

3.5 A sistemática de avaliação

A proposta de sistemática de avaliação pressupõe a análise como um todo razão pela qual representa-se abaixo gráfico contendo todas as partes componentes da sistemática de avaliação.

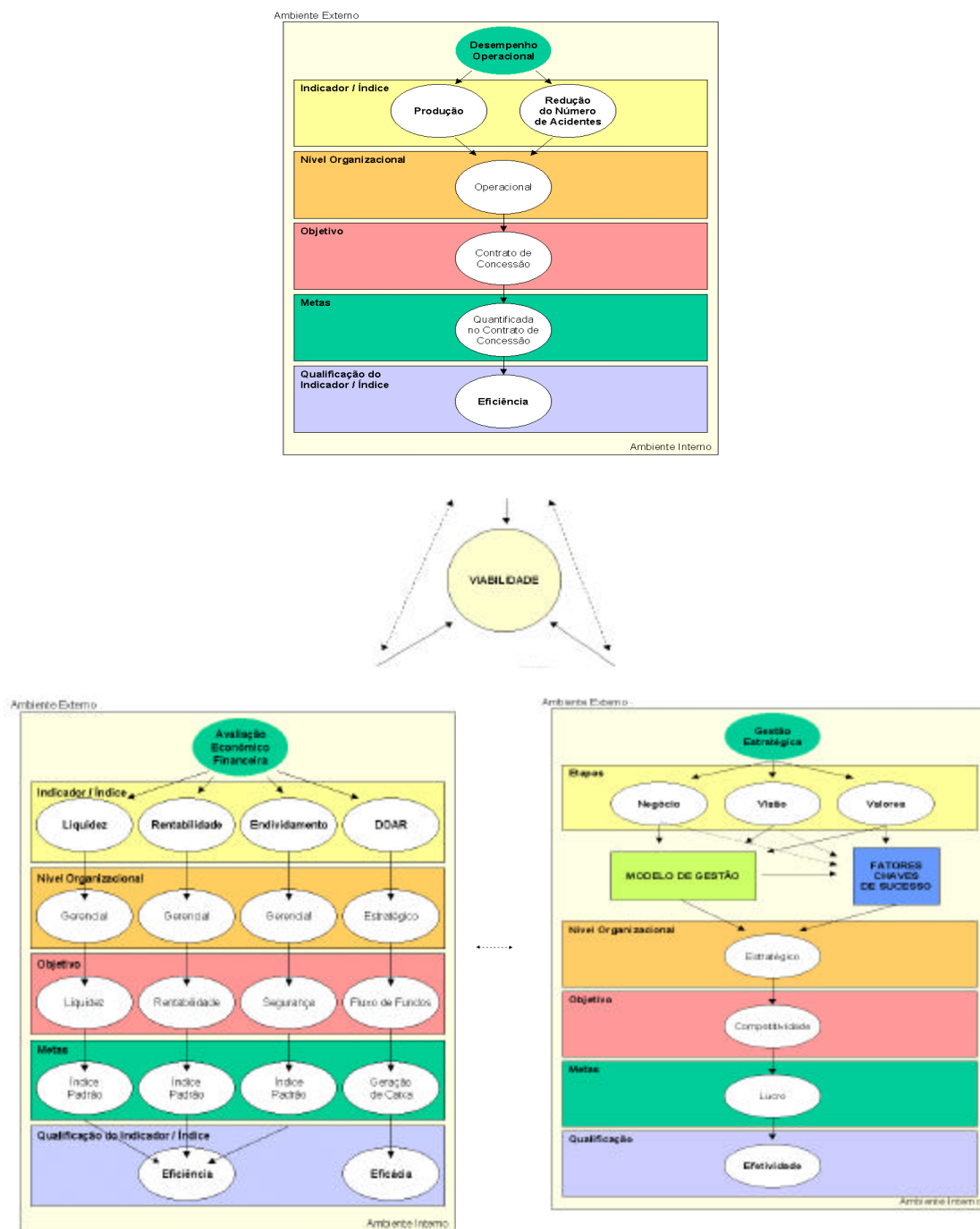


Figura 10 : Sistemática de avaliação – Representação esquemática

No próximo capítulo é feita a análise de empresa do segmento de transporte ferroviário de cargas onde se aplica a sistemática de viabilização proposta para o modal ferroviário de cargas com a finalidade de responder ao problema de pesquisa deste trabalho acadêmico: o transporte ferroviário de cargas, no Brasil, é um negócio viável?

4 – ESTUDO DE CASO

Neste capítulo demonstra-se a viabilidade do transporte ferroviário de cargas. A sistemática de avaliação elaborada no capítulo 2 é aplicada em empresa do segmento, através de estudo de caso. Inicia-se pelo histórico da empresa escolhida para a análise e faz-se um breve relato sobre a malha ferroviária e o mercado de atuação da mesma. Logo após estas considerações é feita a análise do desempenho operacional, econômico-financeiro e da gestão estratégica da companhia ferroviária, com o finalidade de se alcançar o objetivo geral deste trabalho acadêmico.

4.1 – América Latina Logística do Brasil S.A

4.1.1 - Histórico

A Companhia foi constituída em 30 de abril de 1996, com a denominação social de Goitacazes Participações S.A. e com sede na cidade de São Paulo, não tendo operações relevantes até a Assembléia Geral Extraordinária realizada em 13 de janeiro de 1997, quando a sua denominação social foi alterada para Ferrovias Sul Atlântica S.A e foram definidos os seguintes objetivos sociais:

- a) prestar serviços de transporte ferroviários;
- b) explorar serviços de carga, descarga, armazenagem e transbordo;
- c) explorar os transportes modais;
- d) atuar como operador portuário;
- e) participar de projetos que tenham como objetivo a promoção do desenvolvimento sócio-econômico das áreas de influência, visando a ampliação dos serviços ferroviários concedidos;
- f) executar todas as atividades afins ou correlatas às descritas nas alíneas anteriores;

g) exercer outras atividades que utilizam como base a estrutura da companhia.

Visando a consecução desses objetivos pode, por deliberação de seu Conselho de Administração, participar de outras sociedades.

De acordo com o contrato celebrado com a União, através do Ministério dos Transportes, em 27 de fevereiro de 1997, a Companhia obteve a concessão, através do “Contrato de Concessão para Exploração e Desenvolvimento do Serviço Público de Transporte Ferroviário”, até fevereiro de 2027, podendo ser renovada por mais 30 anos, para exploração e desenvolvimento do serviço público de transporte ferroviário de carga na Malha Sul (correspondente aos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul), conforme processo de privatização da RFFSA, determinado pelo Edital nº PND/A 8/96/RFFSA do Banco Nacional de Desenvolvimento Social – BNDES, para atender ao Programa Nacional de Desestatização.

Na mesma data, foi celebrado com a Rede Ferroviária Federal S.A – RFFSA por igual prazo, “Contrato de Arrendamento dos Bens Operacionais”, renovável por mais 30 anos. Este arrendamento dava o direito para a Ferrovia Sul-Atlântico S.A – FSA de se utilizar dos bens operacionais vinculados à prestação de serviços de transporte de cargas da Malha Sul.

O contrato de concessão será extinto com a concretização dos seguintes fatos:

1. término do prazo contratual;
2. encampação;
3. caducidade;
4. rescisão;
5. anulação;

6. falência ou extinção da concessionária.

Com a extinção da concessão os principais efeitos são os seguintes:

1. Retornarão à União todos os direitos e privilégios transferidos à companhia, junto com os bens arrendados e aqueles resultantes de investimentos que forem declarados reversíveis pela União por serem necessários à continuidade da prestação do serviço concedido.
2. Os bens declarados reversíveis serão indenizados pela União pelo valor residual do custo, apurado pelos registros contábeis da Ferrovia, depois de deduzidas as depreciações. Tal custo estará sujeito à avaliação técnica e financeira por parte da União. Toda e qualquer melhoria efetivada na superestrutura da via permanente não será considerada investimento para fins dessa indenização.

Quando da privatização da Malha Sul, o consórcio vencedor, denominado de “Consórcio Sul-Atlântico”, possuía a seguinte formação:

• Interférrea	17,5%
• Judori	17,5%
• Varbra	17,5%
• Brazil Private Equity	11,3%
• Ralph Partners	17,5%
• Railtex	15,0%
• Outros investidores estrangeiros	3,7%.

A composição desse consórcio é de 63,8% de investidores brasileiros e 36,2% de investidores norte-americanos.

O preço de aquisição da Malha Sul foi de R\$ 216,6 milhões (US\$ 208,5 milhões), o que representou um ágio de 37% sobre o preço mínimo

estabelecido de R\$ 158,0 milhões (US\$ 152,2 milhões). Os direitos relativos a essa concessão, incluindo os ativos operacionais, foram adquiridos em leilão na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro em 13 de dezembro de 1996, com os novos controladores tomando posse da concessão em março de 1997.

Em 16 de setembro de 1999, a Assembléia Geral Extraordinária dos acionistas da companhia alterou a denominação social de Ferrovia Sul Atlântico S.A para América Latina Logística do Brasil S.A. Essa alteração ocorreu para adequar a denominação da Companhia à nova área de atuação da sua controladora até a Argentina, ALL Holding, surgida a partir das aquisições das ferrovias argentinas “ Ferrocarril Mesopotámico General Urquiza (MESO) e Ferrovia Buenos Aires Al Pacífico San Martin (BAP).

A inclusão do nome “Logística” ao final da nova denominação social também veio em decorrência da estratégia da companhia de ser não somente uma empresa de transporte ferroviário, mas uma empresa de logística que tem a malha ferroviária como instrumento principal de seus negócios.

A ALL Brasil manteve os objetivos sociais da Ferrovia Sul Atlântica – FSA.

A ALL Holding, além da ALL Brasil, também possui a concessão de duas malhas ferroviárias na Argentina. A BAP explora uma malha ferroviária com extensão total de 5.690 km, cujas linhas principais vão de Mendoza, na fronteira com o Chile, a Buenos Aires e ao porto de Rosário, no rio da Prata. A MESO, com 2.740 km de extensão, explora uma linha principal que vai de Buenos Aires a Uruguiana, local em que se interliga com a malha ferroviária da ALL Brasil, e fronteira com o Paraguai, em Corrientes.

Essas malhas ferroviárias unidas transformam-se em um corredor de transporte que vai do interior do estado de São Paulo até a Fronteira da Argentina com o Chile interligando todo o Mercosul. A presente pesquisa está concentrada nos números da ALL Brasil.

4.2 – Malha Sul

A malha ferroviária da ALL Brasil tem a extensão de 6.534 km. Possui bitola métrica (1,00m) em 6.529 km e bitola de 1,435 m em apenas 5 km. Sua área de abrangência está situada nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. No Brasil possui acesso direto aos portos de Paranaguá (PR), São Francisco do Sul (SC), Rio Grande (RS).

Os mapas abaixo mostram a malha da empresa dentro do contexto Brasil e na região sul do País.



Figura 11 : Mapa ferroviário da ALL

Fonte : Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

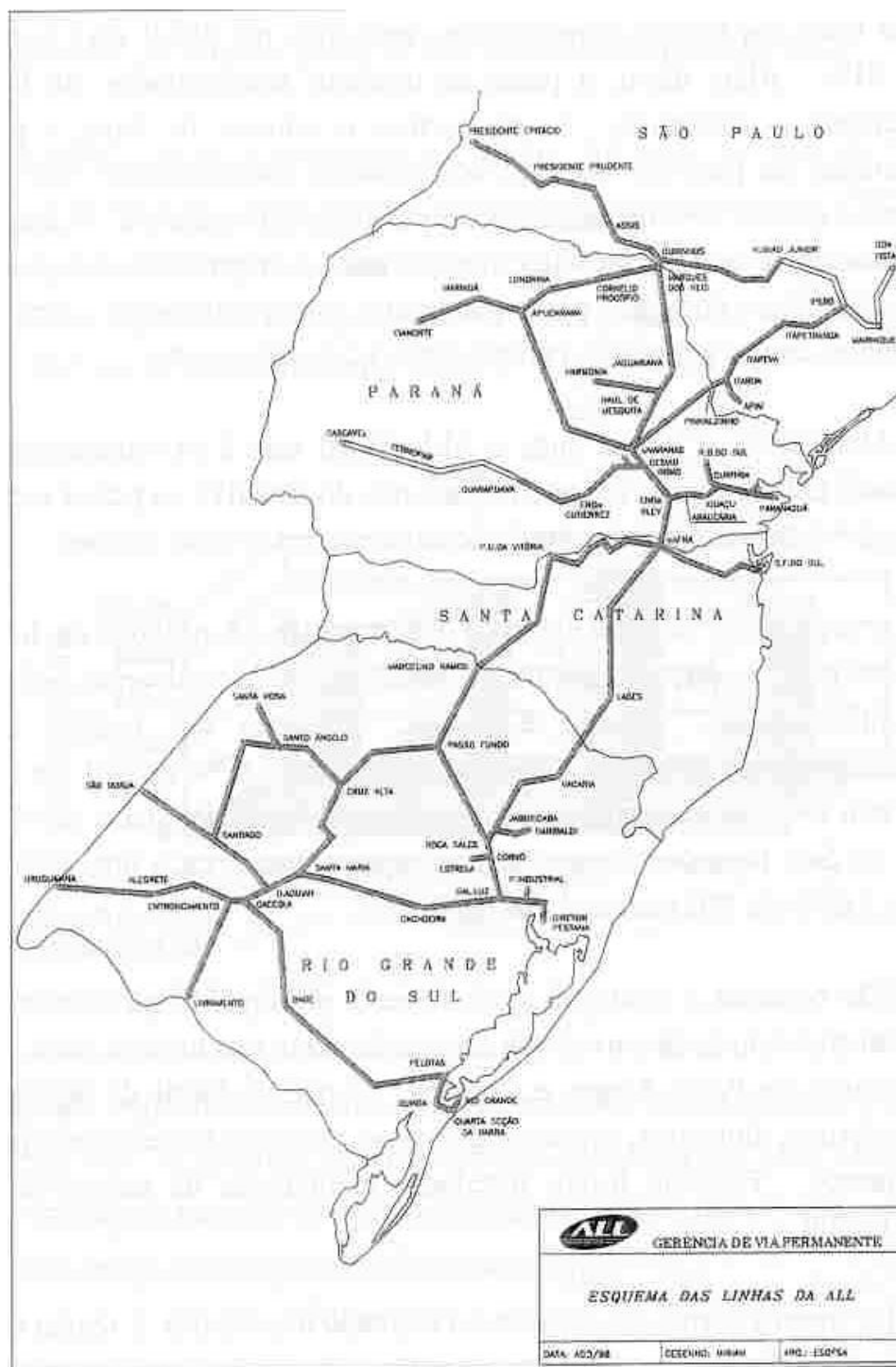


Figura 12 : Esquema das Linhas da ALL

Fonte : ALL

4.3 – Mercado de atuação

O mercado de transporte ferroviário no Brasil é muito vasto. No Brasil esse modal de transporte tem uma participação muito inferior no transporte de cargas, quando comparado aos países desenvolvidos. Nestes países, as ferrovias participam em média com 40% do total das cargas transportadas, enquanto no Brasil essa participação representa apenas 21%. Além disso, a pauta de produtos transportados em ferrovias no Brasil é extremamente concentrada. Se for excluído o minério de ferro, o percentual de cargas transportadas cai para 6% do total dos produtos transportados. Em 1999, a ALL Brasil transportou apenas 10% da demanda de transporte da região sul. A empresa acredita que as oportunidades de crescimento são imensas tanto nos produtos que já transporta, como em cargas que têm vocação para transporte ferroviário, tais como, bebidas, gêneros alimentícios, cargas perigosas, componentes automotivos, e outros (Prospecto preliminar de distribuição pública de debêntures não conversíveis em ações de emissão da ALL, 2000 : 30).

Além disso, a região onde a ALL Brasil atua é extremamente estratégica. Como está situada entre a região Sudeste (a mais rica do Brasil) e os países membros do Mercosul, a empresa é influenciada pelo comércio existente entre essas regiões (Prospecto preliminar de distribuição pública de debêntures não conversíveis em ações de emissão da ALL, 2000 : 30).

A região Sul do Brasil possui um total de 23 milhões de habitantes. A região destaca-se pela produção agrícola, representada, principalmente pelas culturas de soja, trigo, milho, feijão, algodão e tabaco. É uma das regiões mais desenvolvidas economicamente do Brasil, tendo contribuído com 17,6% do PIB em 1999. O Rio Grande do Sul tem a maior economia da região, seguido pelo Paraná e por Santa Catarina. Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina representaram cada um, respectivamente, 7,95%, 6,06% e 3,66% do PIB nacional em 1999 (Prospecto preliminar de distribuição pública de debêntures não conversíveis em ações de emissão da ALL, 2000 : 30).

Não obstante a produção agrícola ser a principal força econômica da região sul, o setor industrial tem se desenvolvido acentuadamente nos últimos anos, particularmente, nas áreas urbanas de Porto Alegre e Curitiba. O parque fabril da região sul tem produzido papel, calçados, alimentos, produtos químicos, produtos têxteis e equipamentos mecânicos, dentre outros. Também foram instaladas montadoras de automóveis no Paraná e Rio Grande do Sul. (Prospecto preliminar de distribuição pública de debêntures não conversíveis em ações de emissão da ALL, 2000 : 30).

Da mesma forma, no tocante ao mercado exportador, a região sul tem se destacado enormemente. Enquanto a balança comercial brasileira apresentou déficits seguidos nos últimos anos, a região sul foi superavitária. No ano de 1999, os três principais estados da região, em conjunto, exportaram, aproximadamente, US\$ 11,5 bilhões em comparação com US\$ 12,4 bilhões, em 1998. O Rio Grande do Sul é o maior exportador, contribuindo com 43,5% do total das exportações regionais, seguido do Paraná e Santa Catarina com 34,2% e 22,3% respectivamente (Prospecto preliminar de distribuição pública de debêntures não conversíveis em ações de emissão da ALL, 2000 : 30).

4.4 – Análise do desempenho operacional da ALL Brasil

Para a análise do **desempenho operacional** leva-se em consideração o atingimento das metas propostas pelo poder concedente aos concessionários no tocante à produção (bilhões de TKU) e à redução do número de acidentes (acidentes por milhão de trens.km). Além dos números apresentados nas tabelas relativas aos respectivos demonstrativos de desempenho faz-se comentários de cunho geral sobre a performance da ALL Brasil e de seus principais produtos transportados nos anos de 1997 a 2001 bem como em relação às metas de redução de acidentes baseados em análise efetuada nos relatórios de administração da Companhia.

As operações da Malha Sul têm um histórico de ineficiência. Quando estava sob a administração da RFFSA, a via permanente (trilhos) era mantida precariamente. Isso implicava em alta incidência de descarrilamentos de trens, atrasos nos serviços de transporte, longos ciclos de viagem, perda de negócios

e baixa produtividade (Prospecto preliminar de distribuição pública de debêntures não conversíveis em ações de emissão da ALL, 2000 : 31).

O volume médio anual transportado na Malha Sul entre os anos de 1993 e 1996, antes da privatização, foi de 7,94 bilhões de toneladas quilômetro-útil (TKU). (Prospecto preliminar de distribuição pública de debêntures não conversíveis em ações de emissão da ALL, 2000 : 31) Entre 1997 e 2001, já sob a administração da ALL Brasil, essa média aumentou para 9,82 bilhões de TKU o que representa um crescimento de 23,64% no período. A tabela abaixo mostra a evolução do volume transportado da produção da ALL, de 1997 até 2002(estimativa) e das metas contratuais de produção com seus respectivos percentuais de atingimento.

Tabela 20 – Volume transportado x Produção x Meta x % atingimento
(ALL Brasil)

Ano	Carga Transportada	Produção	Meta	% Atingimento
1997	11,4	6,2	8,0	78%
1998	15,4	8,5	8,8	97%
1999	16,8	10,1	9,7	104%
2000	18,9	10,8	10,7	101%
2001	20,7	13,5	11,7	115%
2002*	23,0	NI	NI	NI

Fonte: ALL. - * estimativa – NI, não informado – Carga transportada – TU – Toneladas úteis milhões– Produção – bilhões de TKU – Metas – bilhões de TKU

Quanto aos produtos transportados pela ALL Brasil os mesmos podem ser classificados de forma geral em produtos agrícolas, combustíveis, material de construção, fertilizantes e outros produtos. Antes da privatização, a RFFSA dava prioridade ao transporte de produtos agrícolas, principalmente na época de safra, e combustíveis, deixando os outros produtos em segundo plano. Atualmente a ALL Brasil tem se dedicado a uma série de novos segmentos, como produtos petroquímicos, cargas paletizadas e em contêineres (Prospecto

preliminar de distribuição pública de debêntures não conversíveis em ações de emissão da ALL, 2000 : 36).

Pela análise da tabela anterior percebe-se que o volume transportado pela empresa cresceu a uma taxa média de 12,67% ao ano entre 1997 e 2001, enquanto a produção cresceu no período em questão 16,84%.

No seu primeiro ano de operação, a ALL transportou 11,4 milhões de toneladas de mercadorias e sua produção naquele ano foi da ordem de 6,2 bilhões de TKU representando 78 % de atingimento das metas de produção previstas no contrato de concessão.

Em 1998 transportaram-se 8.516 milhões de toneladas-quilômetro útil (TKU), representando um crescimento de 37 % sobre o volume transportado em dez meses de 1997. Conforme Relatório de Administração (1998) este acréscimo de volume ocorreu tanto no tradicional atendimento ao transporte da safra de soja e seus derivados, onde se transportou 33% a mais do que em dez meses de 1997, bem como no transporte de outras cargas como arroz, trigo, milho, clínquer, fertilizantes e cimento, nas quais o volume transportado cresceu 54 % em relação a dez meses de 1997.

De acordo com Relatório de Administração em 1998 foram atendidos apenas entre 10% e 15% da demanda de transportes na área de influência da Companhia. No mercado de cargas de atendimento mais tradicional, como soja e derivados, o *market share* em 1998 foi de 20% no total do complexo soja produzido, e em cargas como arroz, produtos siderúrgicos, *containers* e produtos petroquímicos, o *market share* em 1998 foi de 3%.

Como mostra a tabela 20, a produção da ferrovia no terceiro ano (1999) foi de 10,1 bilhões de TKU e a meta estabelecida, de 9,7 bilhões de TKU representando, pela primeira vez desde o início de suas atividades, desempenho superior ao estabelecido pelo contrato de concessão. A partir desse ano, as metas pactuadas começaram a ser superadas, como resultado, dentre outros fatores, dos investimentos realizados na recuperação/modernização da frota de vagões e locomotivas e nas melhorias realizadas na via permanente.

Em 1999 nas cargas mais tradicionais, como soja e derivados, o *market share* foi de 48,90% - contra 41% em 1998 e 35% em 1997 - do total exportado nos portos localizados na zona de influência da ALL, e em cargas como arroz, produtos siderúrgicos, containers e produtos petroquímicos, o *market share* ainda foi inferior a 10%.

O Brasil é um dos maiores produtores mundiais de soja, tendo produzido 30,9 milhões de toneladas em 1999. Somente a região sul respondeu pela produção de 12,5 milhões de toneladas, das quais 3 milhões de toneladas foram transportadas pela ALL Brasil (Prospecto preliminar de distribuição pública de debêntures não conversíveis em ações de emissão da ALL, 2000 : 37).

Em 2000, os números refletem desempenho pouco acima de 1999. O *market share* em cargas tradicionais foi de 49% do total exportado nos portos localizados na zona de influência da ALL, e em cargas como arroz, produtos siderúrgicos, containers e produtos petroquímicos, continuou inferior a 10%. Mantendo a proporcionalidade de 1999, o complexo soja (grãos, farelos e óleo), foi o principal produto transportado pela empresa, respondendo por 43,5 % do total de cargas movimentadas. Os combustíveis também figuraram entre as principais cargas transportadas, representando 19,1% da tonelagem total movimentada pela ALL. Os combustíveis incluem principalmente gasolina, diesel, petróleo e álcool. Gasolina e derivados de petróleo são normalmente embarcados nas refinarias localizadas em Porto Alegre, Curitiba e Ourinhos e transportados para os distribuidores de combustível, principalmente Ipiranga, Shell, Texaco, Esso e BR. A ALL Brasil sofre forte concorrência do transporte rodoviário neste segmento, apesar da vocação natural para o transporte ferroviário neste tipo de carga.

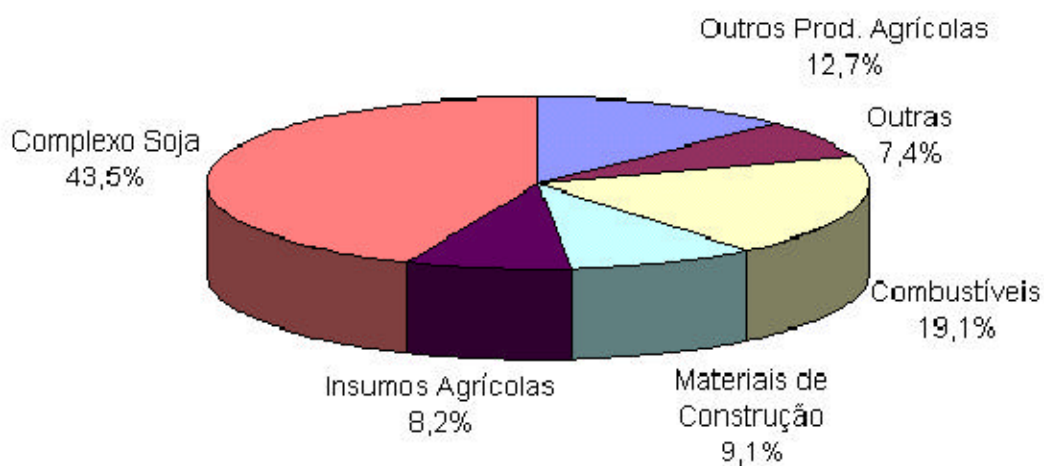


Figura 13 : Principais cargas transportadas pela ALL – 2000

Fonte: Panorama Setorial, Gazeta Mercantil, 2001

Ainda de acordo com o gráfico acima, os produtos agrícolas, exceto a soja, responderam por 12,7% do volume total transportado pela companhia, seguido pelos materiais de construção (9,1%) e insumos agrícolas (8,2%).

O volume total transportado no ano de 2001 foi de 13,5 bilhões de toneladas-quilômetro-útil (TKU), recorde histórico na malha ferroviária operada pela Companhia. O crescimento conquistado nos últimos anos resultou principalmente de investimentos em tecnologia, engenharia de processos e na melhoria do material rodante e da via de forma a eliminar gargalos operacionais. Essas medidas possibilitaram a utilização mais eficiente dos ativos da Companhia e o aumento do *market-share* nestes mercados.

Tabela 21 : *Market share* dos principais produtos e sua Variação –
Moeda corrente

Receita (R\$ '000)	2001	2000	Variação	Variação %
Milho	32.029	3.688	28.341	768,5%
Soja	86.537	60.367	26.170	43,4%
Óleo Diesel	32.575	24.812	7.763	31,3%
Açúcar a granel	18.434	12.048	6.386	53,0%
Farelo de Soja	62.285	57.531	4.754	8,3%
Cimento	19.286	14.775	4.511	30,5%
Gasolina	16.152	12.310	3.842	31,2%
Álcool Anidro	17.744	17.414	330	1,9%
Granéis	285.042	202.945	82.097	40,5%

Fonte: ALL, Relatório Anual 2001

Conforme Relatório de Administração em 2001 houve o crescimento de 27% de faturamento em outras cargas o que reflete o sucesso do esforço comercial para desenvolver clientes e cargas não tradicionais principalmente nos setores de carga geral e produtos industrializados. No período de 1997 a 2001 a ALL registrou crescimento médio anual de 29% em receita. Apesar deste forte ritmo de crescimento a participação de mercado (importação e exportação) da ALL Brasil nos principais portos de sua área de atuação indica potencial de crescimento significativo.

A ALL superou todas as metas contratuais de segurança operacional estabelecidas. De acordo com o tabela abaixo, em seu primeiro ano de operação, foram registrados 83 acidentes por milhão de trens.km. No seu quinto ano de operação, o número de acidentes por milhão de trens.km foi de 28, uma redução significativa em relação ao primeiro ano.

Tabela 22 : Número de acidentes (acidentes por milhão de trens.km)

<u>1997</u>		<u>1998</u>		<u>1999</u>		<u>2000</u>		<u>2001</u>	
<u>Meta</u>	<u>Realizado</u>	<u>Meta</u>	<u>Realizado</u>	<u>Meta</u>	<u>Realizado</u>	<u>Meta</u>	<u>Realizado</u>	<u>Meta</u>	<u>Realizado</u>
80	83	76	47	68	42	56	40	48	28
	-4%		38%		38%		29%		42%
<u>ACIMA</u>		<u>ABAIXO</u>		<u>ABAIXO</u>		<u>ABAIXO</u>		<u>ABAIXO</u>	

Fonte: ALL

A evolução constatada no resultado da ALL veio acompanhada de uma melhora na qualidade da operação ferroviária da Companhia, refletida na redução do nível de ocorrências e acidentes ferroviários ano após ano. Esta evolução qualitativa foi possível graças a um esforço sistemático em treinamento e a investimentos inadiáveis na malha ferroviária.

Em 2001 a ALL registrou um índice de 28 acidentes por milhão de trem-quilômetro que representa uma redução de 43% em relação a 2000. O número de acidentes por milhão de trem-quilômetro na ALL tem se mantido 33% abaixo da meta fixada pelo Ministério dos Transportes. Em 2001 a ALL atingiu níveis de segurança operacional comparável aos melhores padrões internacionais. O nível de segurança da operação da ALL é o resultado de iniciativas como a implantação da ronda diária para identificar anomalias na via permanente; a instalação de detectores de descarrilamento nos vagões; o monitoramento automático *on-line* da variação de temperatura dos trilhos nos principais trechos; o rastreamento dos trens por satélite usando tecnologia GPS (*Global Positioning System*); o controle de velocidade dos trens; e o serviço 0800 para que a comunidade denuncie fatos que possam ocasionar acidentes.

4.5 Avaliação econômico-financeira da ALL Brasil

A análise econômico-financeira é feita com base em alguns demonstrativos da ALL Brasil S A desde o momento inicial de suas atividades, em março de 1997, até o ano de 2001, inclusive. Os números apresentados são corrigidos ano a ano pelo IGP DI da Fundação Getúlio Vargas. Tal índice é utilizado neste trabalho por ser a base do reajuste tarifário contemplado nos contratos de concessão das ferrovias.

Pela sua importância na descrição dos movimentos estratégicos da empresa relacionados com as atividades econômico-financeiras inicia-se a análise pelo Demonstrativo das Origens e Aplicações de Recursos, DOAR. Após seguem considerações envolvendo os índices de liquidez, rentabilidade endividamento da ALL Brasil S A

Quadro 1 : DOAR - Origens de recursos

	1997		1998		1999		2000		2001	
		AV		AV		AV		AV		AV
ORIGENS DOS RECURSOS	182.526	100%	260.999	100%	158.117	100%	140.566	100%	148.172	100%
I - INTERNAS	121.904	67%	52.223	20%	58.731	37%	133.889	95%	144.224	97%
Das Operações	0	0%	47.989	18%	47.191	30%	63.494	45%	92.634	63%
Resultado Líquido do Exercício - Prejuízo	0		(4.553)	2%	(26.561)	17%	26.441	19%	18.951	13%
Despesas sem desembolso	0		52.541	20%	73.752	47%	63.847	45%	74.061	50%
Amortização Agio Aquisição Invest.	0		0		14.116	9%	20	0%	0	0%
Valor Residual At. Perm. Baixado	0		1.400	1%	2.468	2%	38	0%	3.561	2%
Depreciação e Amortização	0		10.165	4%	14.499	9%	18.966	13%	24.329	16%
Encargos Financeiros do ELP	0		40.976	16%	42.610	27%	42.477	30%	46.171	31%
Equivalência Patrimonial	0		0	0%	59	0%	2.346	2%	0	0%
Receitas sem recebimento	0		0	0%	0	0%	(26.794)	19%	(378)	0%
Ganho na Participação de Variação Acionária	0		0		0	0%	(26.794)	19%	0	0%
Realização de Resultado do Exercício Futuro	0		0		0		0		(378)	
Do Patrimônio	121.904	67%	4.235	2%	11.540	7%	70.395	50%	51.590	35%
Redução do Realizável a Longo Prazo	43	0,02%	4.235	2%	472	0%	11.000	8%	0	0%
Diminuição do Capital de Giro Líquido	121.861	66,76%	0		11.068	7%	59.395	42%	51.590	35%
II - EXTERNAS	60.621	33%	208.776	80%	99.386	63%	6.677	5%	3.948	3%
Dos Acionistas	35.678	20%	72.312	28%	85.830	54%	0	0%	0	0%
Integralização de Capital	35.678	20%	72.312	28%	85.830	54%	0	0%	0	0%
De terceiros	24.943	14%	136.463	52%	13.556	9%	6.677	5%	3.948	3%
Transf. RLP para AC	3.575	2%	0		0	0%	0	0%	0	0%
Aumento do Exigível a Longo Prazo	21.368	12%	136.463	52%	13.556	9%	6.677	5%	0	0%
Eliminação de Participação Recíproca	0		0		0	0%	0	0%	3.948	3%

Quadro 2 – DOAR - Aplicações de Recursos

		1.997	1.998		1.999		2.000		2.001	
			AV		AV		AV		AV	
APLICAÇÕES DOS RECURSOS		182.626	100%	260.999	100%	158.117	100%	140.666	100%	148.172
			0%		0%		0%		0%	0%
I - INTERNAS		178.056	98%	249.417	96%	146.194	92%	128.259	91%	138.616
			0%		0%		0%		0%	0%
Nas Operações		57.216	31%	0	0%	0	0%	0	0%	0
			0%		0%		0%		0%	0%
	Resultado Líquido do Exercício - Prejuízo	91.876	50%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	Despesas sem desembolso	(34.659)	19%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	Amortização Agio Aquisição Invest.	2.501	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	Valor Residual At. Perm. Balxado	1.353	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	Depreciação e Amortização	3.304	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	Encargos Financeiros do ELP	17.988	10%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	Equivalência Patrimonial	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	Provisão para perda em Investimento	9.511	5%	0	0%	0	0%	0	0%	0
			0%		0%		0%		0%	0%
No Patrimônio		120.840	66%	249.417	96%	146.194	92%	128.259	91%	138.616
			0%		0%		0%		0%	0%
	Aquisição Ativos Permanentes e Ativos RLP	120.840	66%	69.333	27%	146.194	92%	128.259	91%	138.616
	Aumento do Capital de Giro Líquido	0	0%	180.084	69%	0	0%	0	0%	0
			0%		0%		0%		0%	0%
II - EXTERNAS		4.470	2%	11.582	4%	11.923	8%	12.307	9%	9.556
			0%		0%		0%		0%	0%
Nos Acionistas		2.503	1%	11.582	4%	11.923	8%	12.307	9%	8.000
			0%		0%		0%		0%	0%
	Investimentos	2.503	1%	11.582	4%	11.923	8%	12.307	9%	0
	Juros sobre Capital Próprio Pagos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8.000
			0%		0%		0%		0%	0%
Em terceiros		1.967	1%	0	0%	0	0%	0	0%	1.556
			0%		0%		0%		0%	0%
	Redução do Exigível a Longo Prazo	1.967	1%	0	0%	0	0%	0	0%	1.556

Dentre as principais preocupações advindas com a privatização das malhas ferroviárias estavam aquelas relacionadas com a possibilidade da geração de caixa das empresas. A Rede Ferroviária Federal S A através de sucessivos prejuízos acumulados ao longo de sua existência não proporcionou tal fluxo principalmente nos anos que antecederam a privatização. As condições de uso do material rodante e da via permanente quando da privatização estavam em condições extremamente precárias comprometendo naquele momento o futuro do transporte ferroviário de cargas no Brasil.

Pela análise do Demonstrativo de Origens e Aplicações de Recursos da ALL Brasil S A o que se observa é que estes dois quesitos foram devidamente trabalhados. Em 1997, ainda não houve geração líquida de caixa haja vista a situação de dificuldades em que se encontrava a Malha Sul obrigando a ALL a utilizar-se de seu Capital de Giro Líquido gerado na sua atividade para investir na reforma de vagões e na melhoria da via permanente. Naquele ano foram gastos R\$ 120.840 mil em aplicações no patrimônio e na redução de parte do serviço da dívida no longo prazo. Além do Capital de Giro Líquido aporte proveniente dos acionistas e a busca de recursos em bancos foram as principais origens de recursos em 1997. O que já pode ser vislumbrado nesse ano é a preocupação na melhoria da infra-estrutura responsável pela atividade direta da ALL, ou seja, investimentos realizados na aquisição de ativos permanentes e ativos realizáveis de longo prazo.

Em 1998 observa-se percentual expressivo (80%) das origens de ordem externa. Grande parte advém do aumento do exigível a longo prazo, representado pela busca de recursos bancários para financiamento de suas atividades. Tais retornos dar-se-ão também no longo prazo. Outra parte também significativa é oriunda do aporte de recursos por parte dos acionistas. Neste ano a Companhia já possui geração de fluxo de caixa positivo apesar de ainda não apresentar lucro no respectivo exercício. As aplicações estão concentradas no patrimônio da empresa havendo novamente a ocorrência de inversões na melhoria do material rodante e via permanente (aquisição de ativo permanente) e na geração de Capital de Giro Líquido. Observa-se claramente a preocupação da ALL na melhoria do seu parque produtivo. Em 1998 foram investidos no patrimônio R\$ 69.333 mil contra uma depreciação da ordem de R\$ 10.165 mil e até 1998, a valores corrigidos pelo IGP DI FGV, o montante total de investimentos na aquisição de ativos permanentes foi da ordem de R\$ 190.173 mil.

Em 1999 as origens externas ainda se mantêm a principal fonte de recursos representando 63% do total das origens. Neste caso também verifica-se expressivo aporte de recursos por parte dos acionistas além do aumento do exigível a longo prazo. No tocante às origens internas destacam-se os encargos financeiros do exigível a longo prazo representando 27% do total

daquelas origens. Nesse ano também existe a geração positiva de caixa representando 30% da origem dos recursos. As aplicações dos mesmos foram destinadas à aquisição de ativos permanentes representados basicamente pela aquisição de novas tecnologias de informação e pela continuidade da reforma de vagões/locomotivas e da via permanente. Apesar do fluxo de caixa gerado pelas atividades da empresa, em 1999, neste ano ainda não houve lucro líquido no exercício apesar da preocupação constante com a continuidade dos investimentos em melhorias que superaram em muito o valor representado pela depreciação do período.

2000 pode ser considerado o ano da quebra do paradigma da ineficiência da atividade ferroviária relacionada ao transporte de cargas isto porque ocorre pela primeira vez, desde a privatização da Malha Sul, a geração de lucro líquido nas atividades da ALL. Em 2000 as origens internas passam a ser a principal fonte de recursos com destaque para a diminuição do capital de giro líquido e para os encargos financeiros de longo prazo e naturalmente a geração de lucro líquido. Nestes itens estão concentrados 91% das origens. Mantendo a tradição de modernização e melhoria de suas atividades, em 2000, 91 % das aplicações foram destinadas para a aquisição de ativos permanentes superando em muito o montante relativo à depreciação do período.

Em 2001, mais uma vez, a ALL obtém lucro em suas atividades. Na composição de suas origens estão, além do resultado positivo do exercício, a diminuição do capital de giro e os encargos financeiros de longo prazo. Estes recursos estão aplicados quase que na sua totalidade na aquisição de ativos permanentes(94%). Em 2001 a geração positiva de caixa foi da ordem de R\$ 92.634 mil representando 63 % das origens, recorde até esse ano.

O que se observa, no período de 1997 a 2001, através da análise da Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos da ALL é, em síntese, a priorização da melhoria das condições de uso da infra-estrutura da ALL. Os investimentos em ativos permanentes representados pela melhoria das vias permanentes, pela reforma dos antigos vagões dando a eles condições de uso, pela aquisição de novas locomotivas e reforma daquelas em uso e pela busca

constante de novas tecnologias/serviços a serem oferecidos a clientela, somam em valores corrigidos pelo IGP DI FGV, R\$ 603.242 mil. Estes investimentos aliados à confiança depositada na atividade da Companhia, representada pelo aporte de recursos dos acionistas no três primeiros anos, e na capacidade da busca de recursos financeiros de longo prazo compatíveis com o nível de retorno da atividade ferroviária, fizeram da ALL uma empresa lucrativa já a partir do quarto ano de sua existência. A geração de capital de giro ocorrida no ano de 1998 não se repetiu nos demais anos mas, o percentual de diminuição desse capital de giro vem sofrendo redução ano a ano. Em 1997 ele representava 67% das origens, em 2000 representou 42 % e em 2001 era responsável por 35% das origens. Tais percentuais mostram tendência de queda. A análise da DOAR mostra uma empresa estrategicamente bem administrada, focada em seu negócio e com boas perspectivas no curto e no longo prazo.

Dando continuidade à análise econômico-financeira são apresentados a seguir os índices da América Latina Logística Brasil S A referentes a sua liquidez, rentabilidade e endividamento. Para melhor compreensão dos mesmos relacionam-se abaixo os valores relativos ao ativo e passivo da empresa corrigidos pelo IGP DI da FGV. Ao final do trabalho, como anexos, são apresentados os demonstrativos econômico-financeiros da ALL Brasil S A .

Quadro 3 – Evolução Ativo Total

Quadro evolutivo da composição do ativo total					
	1997	1998	1999	2000	2001
Circulante	76.592	202.823	178.737	123.313	80.030
Realizável a Longo Prazo	120.948	118.182	128.328	121.155	205.491
Permanente	121.499	185.992	252.285	369.804	343.482
TOTAL	319.039	506.996	559.350	614.272	629.003
Evolução Percentual					
	1997	1998	1999	2000	2001
Circulante	-	165%	-12%	-31%	-35%
Realizável a Longo Prazo	-	-2%	9%	-6%	70%
Permanente	-	53%	36%	47%	-7%
TOTAL	-	59%	10%	10%	2%

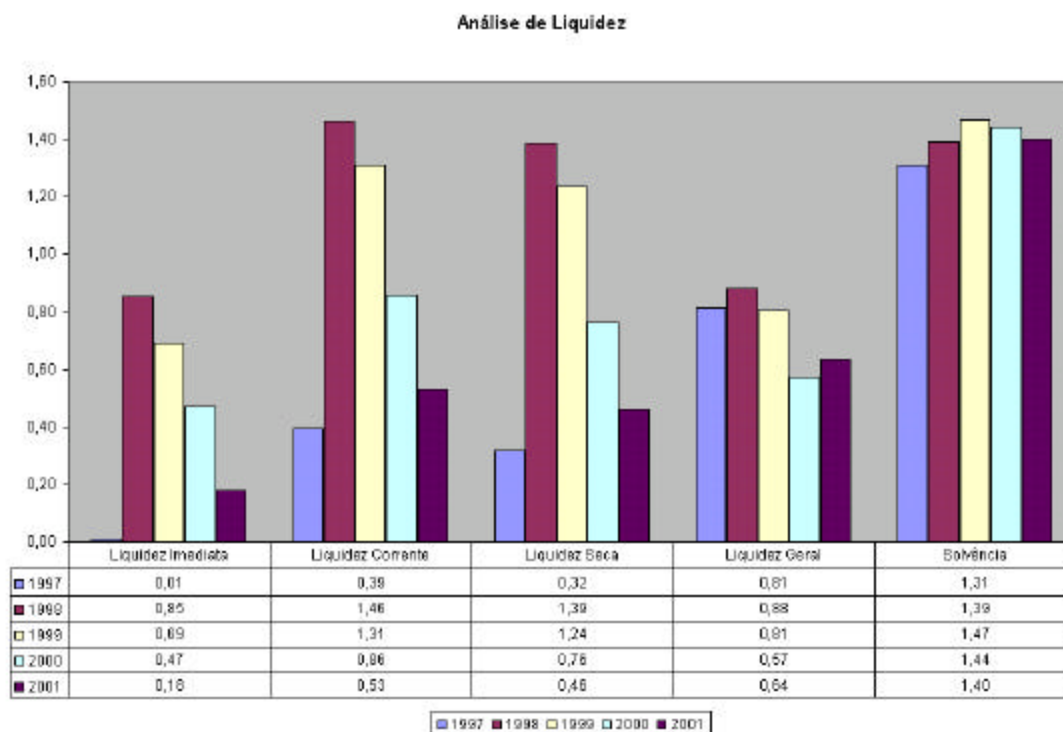
Quadro 4 : Evolução Passivo Total

Quadro evolutivo da composição do passivo circulante					
	1997	1998	1999	2000	2001
Empréstimos e Financiamentos	22.265	25.167	21.202	32.142	44.327
Debêntures	0	0	0	13.761	19.943
Fornecedores	12.087	16.756	18.751	15.035	11.778
Impostos, Taxas e Contribuições	879	3.271	10.804	11.038	4.015
Provisões	6.446	13.228	7.265	3.331	4.215
Outros	152.487	80.245	78.187	68.848	66.111
Evolução %					
	1997	1998	1999	2000	2001
Empréstimos e Financiamentos	-	13%	-16%	52%	38%
Debêntures	-	-	-	-	45%
Fornecedores	-	39%	-	-	-22%
Impostos, Taxas e Contribuições	-	272%	12%	-20%	-64%
Provisões	-	105%	-45%	-54%	27%
Outros	-	-47%	-3%	-12%	-4%

Quadro 5 : Índices de liquidez e evolução percentual

Análise de Liquidez						
		1997	1998	1999	2000	2001
Liquidez Imediata		0,01	0,85	0,69	0,47	0,18
Disp/PC						
Liquidez Corrente		0,39	1,46	1,31	0,86	0,53
AC/PC						
Liquidez Seca		0,32	1,39	1,24	0,76	0,46
(AC-Est)/PC						
Liquidez Geral		0,81	0,88	0,81	0,57	0,64
(AC+RLP)/(PC+ELP+REF)						
Solvência		1,31	1,39	1,47	1,44	1,40
AT/(PC+ELP+REF)						
Evolução %						
		1997	1998	1999	2000	2001
Liquidez Imediata		-	8758%	-19%	-32%	-62%
Disp/PC						
Liquidez Corrente		-	271%	-10%	-35%	-38%
AC/PC						
Liquidez Seca		-	339%	-11%	-38%	-39%
(AC-Est)/PC						
Liquidez Geral			8%	-9%	-29%	11%
(AC+RLP)/(PC+ELP+REF)		-				
Solvência			6%	6%	-2%	-3%
AT/(PC+ELP+REF)		-				

Figura 14 : Análise de liquidez – representação gráfica



Os índices de liquidez mostram através de indicadores a capacidade de pagamento dos compromissos de uma empresa. Esta capacidade pode ser avaliada no curto prazo, no longo prazo ou imediatamente. É consenso entre os diversos autores especializados na análise financeira que estes indicadores por si só não são suficientes para uma conclusão definitiva sobre a situação financeira da empresa analisada. Neste trabalho acadêmico serão considerados como padrão para a liquidez imediata, o intervalo de 0,05 até 0,20, para o índice de liquidez corrente, o intervalo de 1,00 até 2,50, para o índice de liquidez seca, o intervalo de 0,75 até 1,50, para o índice de liquidez geral, o intervalo de 1,00 até 2,50 e para a solvência o índice padrão deve ser superior a 1,5 (Queiroz, 2002 : 32). Desvios não significam necessariamente problemas de ordem financeiro até porque como já foi dito, análise deve ser feita dentro de uma contexto mais amplo.

No caso da América Latina Logística do Brasil S A os índices de liquidez mostraram-se satisfatórios nos anos de 1998, 1999 e 2000. Apesar de tal fato, houve piora na maioria deles, ano a ano, e as razões para tal são explicadas a seguir.

Para a liquidez imediata, exceto no primeiro ano de existência, todos os indicadores estão dentro do padrão apesar de mostrarem tendência de queda a partir de 1998. A razão para tal fato, é a diminuição no volume de aplicação financeira mantida nas diversas instituições bancárias.

No tocante à liquidez corrente observa-se a mesma tendência de queda verificada na liquidez imediata. Os índices encontram-se dentro do padrão nos anos de 1998 e 1999. Em 2000 já se apresenta pouco aquém e em 2001 apresenta queda substancial. Tal fato deve-se a diminuição das aplicações financeiras, ao fim de recursos oriundos da rubrica “ Contas a receber – RFFSA” e a diminuição do valor dos impostos a recuperar.

A liquidez seca apresenta-se dentro do padrão nos anos de 1998 até 2001 apresentando uma queda acentuada em 2001 em função da queda dos estoques neste último ano e do aumento do passivo circulante ocasionado pela emissão de debêntures e pelos empréstimos bancários de curto prazo. No caso da ALL Brasil, por ser uma empresa prestadora de serviços, o estoque é basicamente composto de peças e material de reposição utilizados na atividade da empresa.

A liquidez geral apresenta-se fora do padrão em todos os anos mas de todos os índices é o único que demonstra tendência de melhora para 2002. Em 2000 o indicador da liquidez geral é de 0,57 e para 2001 o indicador é de 0,64 representando uma melhora de 11%.

Quanto a solvência os índices se encontram próximos do padrão mas deve ser ressaltado que no caso da ALL seus ativos são arrendados pelo concessionário público não podendo servir de garantia no caso de empréstimos bancários. Desta forma, este indicador que mostra a capacidade da empresa de garantir seus compromissos serve como uma balisador na análise financeira não representado possibilidade efetiva de garantia.

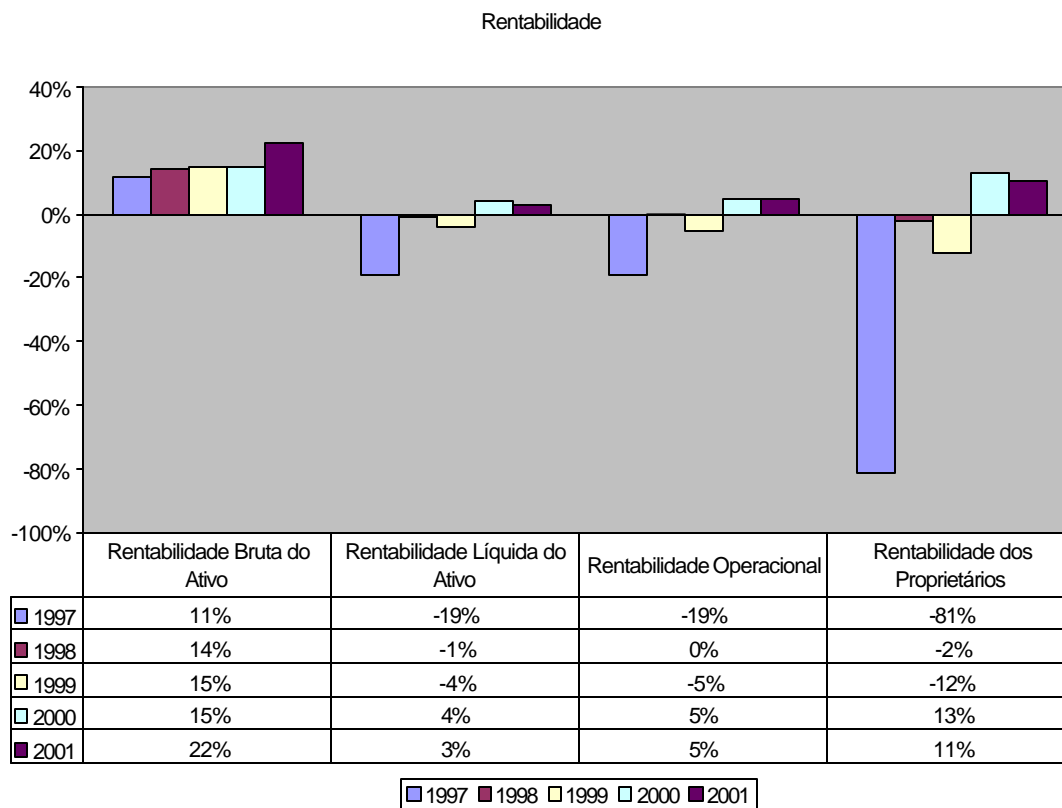
No tocante à rentabilidade tem-se a seguinte situação.

Quadro 6 : Rentabilidade e evolução percentual

Rentabilidade			1997	1998	1999	2000	2001
Rentabilidade Bruta do Ativo	RBA	LB/AT	11%	14%	15%	15%	22%
Rentabilidade Líquida do Ativo	RLA	LL/AT	-19%	-1%	-4%	4%	3%
Rentabilidade Operacional	RO	LOL/AO	-19%	0%	-5%	5%	5%
Rentabilidade dos Proprietários	RP	LL/PL	-81%	-2%	-12%	13%	11%
Evolução %			1997	1998	1999	2000	2001
Rentabilidade Bruta do Ativo			-	21%	8%	-3%	53%
Rentabilidade Líquida do Ativo			-	97%	533%	200%	-22%
Rentabilidade Operacional			-	98%	1179%	188%	-5%
Rentabilidade dos Proprietários			-	97%	458%	204%	-17%

Ativo Operacional= Ativo Total - Créditos com Pessoas Ligadas - Investimentos

Figura 15 : Rentabilidade – representação gráfica



Quando se analisa a rentabilidade de uma empresa busca-se não só o seu desempenho individual bem como se comparam dentro do mesmo segmento econômico os diversos índices de rentabilidade a fim de se buscar

uma mediana para o setor. No caso das concessionárias de transporte ferroviário de cargas tal análise fica prejudicada uma vez que o tempo da administração privada ainda é pequeno para se obter uma série histórica e os muitos problemas encontrados com a privatização ainda estão em fase de melhorias. Desta forma o mais importante é conseguir uma rentabilidade positiva, real, acima dos indicadores de preço estabelecidos pelo governo federal ou no caso das concessionárias, acima do IGP DI da FGV por ser este o índice de referência no reajuste tarifário.

Assim sendo pode-se verificar que no caso da ALL, de um modo geral, houve evolução para melhor nos índices de rentabilidade sendo que nos anos de 2000 e 2001 todos eles apresentaram *performance* positiva com ganho real acima do IGP DI da FGV. Importante notar que nestes dois anos a Companhia apresenta rentabilidade operacional positiva, ou seja, sua atividade passa a gerar resultado por si só. Outro aspecto importante é a geração de lucro líquido o que se reflete na rentabilidade líquida do ativo. Tal resultado passou a ser positivo a partir de 2000 e só não o foi em 1999 em razão das perdas decorrentes da variação cambial desfavorável. Caso tal fato não tivesse ocorrido a Companhia já teria apresentado lucro líquido em 1999.

Quanto ao endividamento da ALL observam-se os seguintes percentuais.

Quadro 7 : Análise do endividamento e evolução percentual

Análise do Endividamento					
Em relação ao Ativo Total					
	1997	1998	1999	2000	2001
Curto Prazo	60,86%	27,35%	24,35%	23,47%	23,91%
PC/AT					
Longo Prazo	15,32%	44,50%	43,74%	44,11%	45,88%
PELP/AT					
Geral	76,18%	71,85%	68,09%	67,58%	69,79%
(PC+PELP)/AT					
Evolução %					
	1997	1998	1999	2000	2001
Curto Prazo	-	-55,06%	-10,97%	-3,63%	1,88%
PC/AT					
Longo Prazo	-	190,54%	-1,71%	0,84%	4,03%
PELP/AT					
Geral	-	-5,68%	-5,24%	-0,76%	3,28%
(PC+PELP)/AT					

Análise do Endividamento					
Em relação ao Patrimônio Líquido					
	1997	1998	1999	2000	2001
Curto Prazo	255,45%	97,17%	76,31%	76,58%	83,33%
PC/PL					
Longo Prazo	64,29%	158,11%	137,07%	143,93%	159,92%
PELP/PL					
Geral	319,75%	255,28%	213,39%	220,51%	243,25%
(PC+PELP)/PL					
Evolução %					
	1997	1998	1999	2000	2001
Curto Prazo	-	-61,96%	-21,46%	0,35%	8,82%
PC/PL					
Longo Prazo	-	145,91%	-13,30%	5,00%	11,11%
PELP/PL					
Geral	-	-20,16%	-16,41%	3,34%	10,31%
(PC+PELP)/PL					

Figura 16 : Endividamento em relação ao ativo total

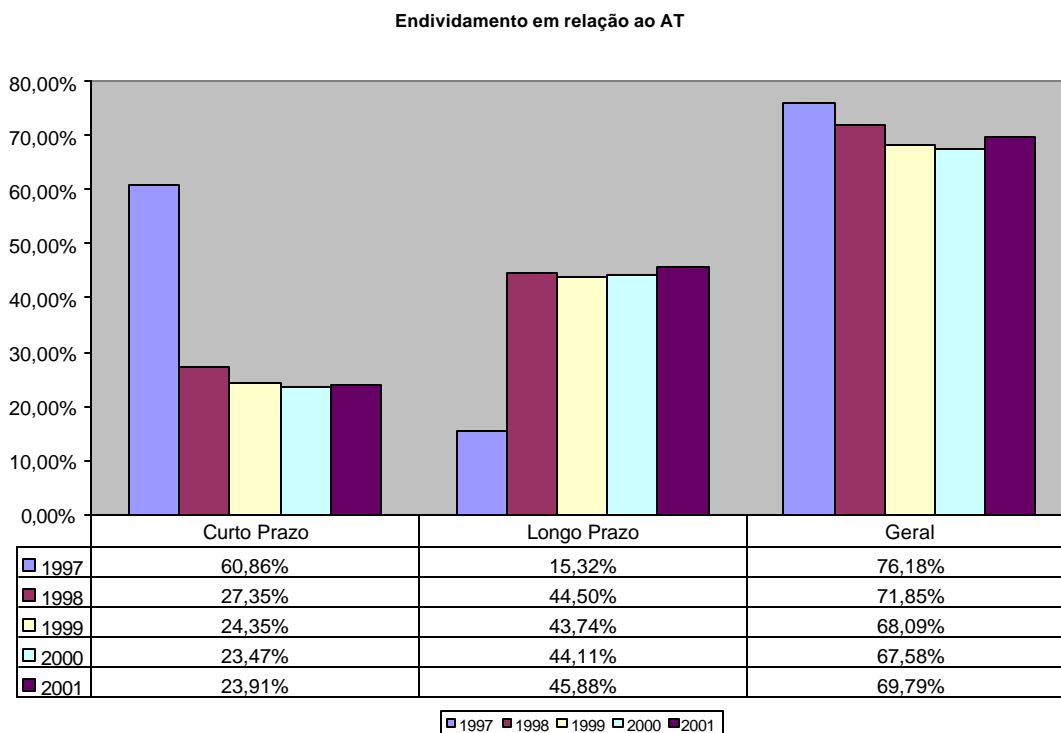
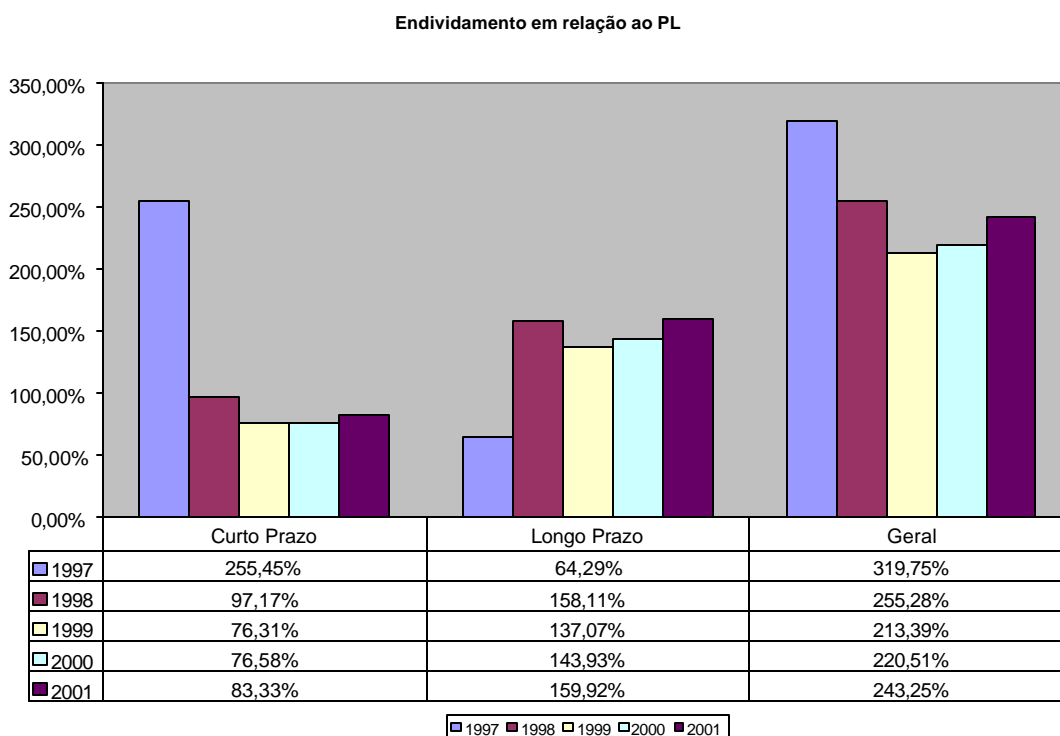


Figura 17 : Endividamento em relação ao PL



A atividade ferroviária exige uma grande quantidade de inversões para a manutenção e melhoria de seu desempenho e o retorno nem sempre é imediato. Assim sendo observa-se pelos índices de endividamento, alteração no perfil da dívida, havendo uma mudança do endividamento de curto prazo para o de longo prazo. No curto prazo observa-se uma redução da ordem de 61% (endividamento em relação ativo total) entre 1997 e 2001. Este passivo representava 60,86% do ativo total em 1997 e ao final de 2002 representava 23,91%. Quando se analisa o longo prazo percebe-se um aumento de 199% no referido endividamento. Em 1997 representava 15,32 % do ativo total e em 2001 representava 45,88%. Esta mudança de perfil no endividamento pode ser notada tanto nesta análise como na DOAR resultado em uma política coerente com o retorno advindo no longo prazo quando se trata desta atividade.

4.6 – Gestão estratégica

4.6.1 – Introdução

Na análise dos itens anteriores, desempenho operacional e econômico-financeiro, fica evidenciado o atingimento das metas de produção e redução do número de acidentes bem como a formação de caixa por parte da ALL Brasil a partir de 1998. Estes aspectos e outros como, por exemplo, investimentos em novas tecnologias e criação de novos serviços, acabam se refletindo na confiabilidade do negócio ferroviário, e não acontecem por acaso. São frutos de uma estratégia de médio e longo prazo que no caso da ALL vem dando resultado positivo desde o momento inicial de suas atividades.

A ALL soube, principalmente através da identificação da necessidade de mudanças, imprimir um novo conceito para o negócio ferroviário, consequência da busca e da implantação de uma estratégia diferenciada daquela existente até então, proporcionando resultados cada vez mais expressivos para a empresa. Como consequência desta forma diferente de se administrar o negócio ferroviário, a ALL obteve lucro líquido operacional já a partir do quarto ano de operação. As ações estratégicas, investimentos, inovações e demais fatores que contribuíram para este resultado positivo serão analisados a seguir.

4.6.2 A nova administração – do estatal para o privado

O leilão de privatização da Malha Sul ocorreu em 1996. Em janeiro de 1997 foi formada uma equipe de transição responsável pelo início da reestruturação da empresa. Neste ano a preocupação fundamental foi direcionada para a tomada de conhecimento do funcionamento do negócio e da estruturação administrativa da empresa. Foram definidos procedimentos operacionais, recursos, sistemas e o quadro de funcionários que iniciariam as atividades da Ferrovia.

A Ferrovia passou oficialmente às mãos da iniciativa privada em 01.03.1997 com as seguintes preocupações iniciais:

- atender a expressiva demanda de fretes gerada pela safra de grãos (de março a agosto);
- dar prosseguimento ao processo de reestruturação interna, visando uma maior produtividade e agilidade administrativa da empresa;
- iniciar um plano de investimento agressivo (US\$ 200 milhões em cinco anos), com as seguintes finalidades:
 - recuperação das condições ideais de operação do material rodante (locomotivas e vagões);
 - recuperação da via permanente;
 - recuperação dos sistemas de comunicação e segurança.

O objetivo principal da reestruturação foi o de tornar a empresa mais ágil e “enxuta”. Desta forma foram tomadas algumas iniciativas e o primeiro passo foi a redução do número de cargos e níveis hierárquicos e o fechamento de departamentos, oficinas, almoxarifados e estações bem como a utilização de novos recursos de informática e telecomunicações. Com estas modificações houve a possibilidade de desligamento de 3.448 funcionários e um aumento na produtividade por funcionário de 73 mil TKU/empregado em 1996 (RFFSA) para 173 mil TKU/empregado para o mesmo período de 1997, já sob o comando da FSA (Relatório de Administração – 1997).

Para que as novas diretrizes implantadas na FSA surtissem o efeito desejado houve por parte da nova administração da empresa iniciativas voltadas para a recuperação da imagem das ferrovias e o cuidado com a motivação dos funcionários.

Dentre as medidas para recuperar a imagem do transporte ferroviário, a ALL implementou um programa “*House Keeping*”, de reforma e limpeza das estações, pátios e terminais, muitas vezes em parcerias com as prefeituras municipais. As locomotivas e os vagões sofreram um processo de reforma havendo nova pintura e a fixação da nova logomarca. Além disto criou-se o

Programa de “Pernoite 5 Estrelas” gerando mais conforto e bem-estar para os maquinistas da empresa.

Quanto à motivação dos empregados, tem-se procurado despertar nos colaboradores (como são chamados os empregados da ALL Brasil) o orgulho da profissão que exercem; metas de qualidade são estabelecidas e premiações são concedidas para aqueles que as atingem. Foi criado o programa de participação nos resultados (PPR) além dos programas de treinamento, palestras sobre novos conceitos de administração e programas de desenvolvimento pessoal com o objetivo de se adaptarem à nova gestão privada.

Em 1997, por exemplo, iniciou-se o programa de *trainees* e o programa de formação de manobreadores. O primeiro pretende capacitar novos profissionais, de nível universitário e com excelente formação acadêmica, a assumirem futuros cargos gerenciais dentro da empresa e o segundo tem o objetivo de formar adequadamente profissionais com segundo grau para, em torno de quatro anos, estarem capacitados a ocupar a função de maquinista, responsável pela condução da locomotiva.

4.6.3 Negócio, visão e valores na ALL Brasil

Como já foi visto anteriormente a definição do negócio representa uma escolha do espaço que a organização quer ocupar. O conhecimento das oportunidades e das ameaças bem como dos pontos fortes e fracos de uma organização servem de orientação para a melhor definição do negócio de uma empresa. A escolha do quê se quer fazer dentro de uma leque amplo de alternativa de negócios traduz o sucesso ou o fracasso do negócio (Tavares, 2000:167).

No início as ferrovias eram vistas como empresas de trens de ferro. A opção do negócio era ser uma empresa ferroviária. O negócio eram os trens de ferro (definição restrita do negócio). Não se enxergava uma ferrovia como uma empresa de transportes. Como o mercado possuía alternativas mais rápidas e flexíveis através da utilização de aviões, automóveis e caminhões essas empresas foram perdendo espaço para aquelas que souberam assumir a

função do transporte na busca de um mercado próprio de atuação (Tavares, 2000:167).

A ALL fez do seu negócio um diferencial indo além da definição restrita ou ampla (empresa de transportes) de negócio. Conforme Alexandre Behring, presidente da ALL, “ **o nosso negócio é serviço e serviço é gente**”. Este novo enfoque do negócio juntamente com a visão da Companhia de “**ser a melhor empresa de logística da América Latina**” trouxeram ao transporte ferroviário uma nova dimensão traduzida na motivação dos seus colaboradores, na satisfação da utilização de seus serviços pelos diversos usuários e na multimodalidade como ferramenta indispensável para o sucesso da empresa. Além da definição de seu negócio e do estabelecimento de sua visão a ALL possui as seguintes regras traduzidas nos **valores** da empresa:

- foco no cliente;
- gente faz a diferença e vale pelo que faz;
- integridade e transparência;
- lucro para valorização crescente;
- simplicidade com criatividade e austeridade;
- metodologia e qualidade para melhorar sempre;
- trabalho em equipe com alegria e segurança;
- responsabilidade com a comunidade e o meio ambiente.

Para concretizar a definição do seu negócio e sem perder de foco sua visão e seus valores a ALL investiu em várias frentes. Via permanente, locomotivas, vagões, telecomunicações, informática, desenvolvimento de pessoal e de novos produtos e serviços, imagem perante a comunidade e o cuidado com meio-ambiente têm sido itens fortemente trabalhados na nova gestão e que já começam a dar retorno econômico (lucro), financeiro (geração líquida de caixa) e social (redução no número de acidentes).

A tabela abaixo mostra os volumes de **investimentos** feitos na ALL Brasil até 2001.

Tabela 23 – Investimentos realizados – ALL Brasil (R\$ mil) – Moeda corrente

	1997	1998	1999	2000*	2001
Via permanente	19.873	15.548	20.226	27.978	24.366
Locomotivas e vagões	29.993	21.417	66.943	50.691	38.558
Telecomunicações / Informática	2.024	163	6.430	1.419	17.435
Outros	15.140	3.111	1.879	6.849	11.273
Total	67.030	40.239	95.478	86.937	91.632

Fonte: ALL – Relatórios de Administração (1997 a 2001)

Estes investimentos foram direcionados, desde o início da administração, para programas de recuperação do material rodante, muito deteriorado por várias décadas de manutenção postergada, e possibilitaram o aumento da capacidade produtiva, melhorias na velocidade dos trens, redução de riscos de acidentes e interrupção de tráfego e melhor qualidade em manutenção.

Como fator importante na busca de maior produtividade, através do acesso a novas tecnologias e conhecimentos diversos sobre práticas ferroviárias em uso no exterior, e como importante ferramenta na motivação do quadro de colaboradores a ALL, além dos programas já citados anteriormente (*trainee* e manobristas) promove diversas visitas técnicas de colaboradores a empresas do ramo em países como Estados Unidos, China e África do Sul. Em 1999 foi desenvolvido, em parceria com a COPPEAD – RJ, um MBA em Logística e Serviços e no ano de 2000 foi criada a UNIALL (Universidade

Corporativa ALL) com o objetivo de suprir a falta de formação técnico-ferroviária e oferecer estrutura mais apropriada para aprendizagem, vinculado de maneira mais estreita e eficaz os programas de aprendizagem às metas da ALL (Relatório de Administração – 2000).

4.6.4 – Modelo de gestão

As mudanças em termos de gestão passaram a ocorrer desde o início das atividades da ALL, ainda como FSA, mas foi no biênio 1998 (FSA)/1999 (ALL) que aconteceram as principais modificações resultando no aparecimento de resultado econômico a partir de 2000.

A primeira grande modificação na estrutura ocorreu em 1998 e estava centrada na reorganização da operação ferroviária da Companhia em trechos denominados de Unidades de Produção – UP's, substituindo a tradicional estrutura funcional que dividia a operação ferroviária em três organizações distintas: transporte, manutenção mecânica e manutenção da linha. As unidades de produção são responsáveis pela parte operacional da empresa fazendo o transporte de cargas propriamente dito. Carregamento, descarregamento e manutenção da malha ferroviária são exemplos de algumas de suas atividades. Cada unidade de produção possui um gerente geral, tendo autonomia de atuação e sendo cobrada através de indicadores financeiros, como EVA, EBITDA e EBIT bem como através de indicadores não-financeiros, considerados aqueles de maior importância para a operacionalidade da empresa. Como exemplo de indicadores não-financeiros pode-se citar: velocidade comercial do trem (média padrão no trajeto), número de acidentes (metas de redução), números de vagões com carregamento, número de vagões com descarregamento, entre outros.

Em 1999, dando continuidade ao novo modelo de gestão iniciado em 1998, houve a criação das Unidades de Negócio – U.N's com base em mudanças ocorridas nas áreas comerciais da empresa. As unidades de negócios estão relacionadas com as gerências comerciais, sendo responsáveis pela busca e concretização dos negócios da empresa. As unidades de negócios podem e se servem das diversas unidades de produção, de acordo

com o trajeto da mercadoria. Quando uma mesma malha vai ser utilizada por duas unidades de negócios distintas, a prioridade é o cumprimento do cronograma de transporte dos grandes contratos pré-negociados como: contratos para transporte da safra de soja com as principais empresas exportadoras ou transporte de combustíveis da Petrobrás por exemplo. Após o cumprimento destes cronogramas é atendido o fluxo normal de comercialização do transporte.

A gestão das unidades de negócio e de produção é baseada em modelo econômico e é denominada de ciclo de rateio. Funciona como uma DRE (mesma estrutura) e o resultado final é medido em EVA, tanto para as unidades de negócio como para as de produção.

A introdução do novo modelo de gestão, baseado nas unidades de produção e nas unidades de negócio foram fatores importantes na criação de uma cultura onde as metas de cada área da Companhia são amplamente divulgadas e onde os resultados da Companhia são acompanhados diariamente por todos os colaboradores. As UN's e as UP's são gerenciadas e avaliadas como empresas com responsabilidade sobre o resultado até o lucro líquido. As UN's têm responsabilidade também sobre giro e produtividade de ativos e não somente sobre a receita dos mesmos.

4.6.5 – Visão de futuro e o novo modelo de gestão

A visão de futuro da ALL já pode ser identificada nos seus objetivos sociais ainda quando FSA, em março de 1997. Exploração dos transportes modais e atuar como operador portuário representam formas de atuação que ampliam o serviço ferroviário tornando-o mais rentável e mais produtivo. Os produtos que a ALL Brasil fornece estão relacionados à logística de transporte ferroviário de cargas. A empresa busca atender as necessidades de transporte de seus clientes, levando suas mercadorias “porta-a-porta” de modo rápido e com menor custo.

Para ampliar o raio de ação da ferrovia, foi de fundamental importância a aproximação com os transportadores rodoviários. A ALL está sempre em busca de novas parcerias com as empresas de transporte rodoviário, transformando-

as em usuárias do modal ferroviário. A aquisição dos ativos da Delara Transportes (julho de 2001) mostram a importância desta parceria na visão da ALL.

Como resultado da integração com a Delara a ALL foi reorganizada para refletir o foco nas principais linhas de negócios em que opera . Atualmente a ALL está organizada em três diretorias de negócios:

- (a) Diretoria de graneis que serve os clientes e cargas tradicionais da ALL e utiliza principalmente o modal ferroviário. O transporte ferroviário de graneis é intrinsecamente uma atividade de capital intensivo e margem elevada onde a ALL tem grandes oportunidades para continuar crescendo através do melhor giro de seus ativos e da venda cruzada de novos produtos de logística através da operação integrada com a Delara. Em 2001 a ALL transportou 1,6 milhões de toneladas de graneis via rodoviária comparado com 0,2 milhões de toneladas em 2000;
- (b) Diretoria de Soluções Dedicadas que desenvolve soluções sob medida para clientes que buscam terceirizar as atividades logísticas e focar em suas atividades *core*. Essa diretoria trabalha tipicamente com frotas dedicadas de caminhões ou vagões que fazem distribuição urbana ou no transporte interurbano. A ALL já conta hoje com clientes importantes no negócio de soluções dedicadas e tem oportunidades para continuar crescendo em projetos onde possui vantagem competitiva;
- (c) Diretoria de Industrializados que combina os modais ferroviários e rodoviários para servir clientes com cargas de maior valor agregado. Essa diretoria alavanca os custos competitivos da ferrovia no transporte em grandes distâncias e a flexibilidade do caminhão para as “pontas rodoviárias” que completam a logística do abastecimento de grandes centros urbanos.

Com a nova empresa, o modelo de gestão passou a ser denominado de **modelo de gestão integrada** constituído por uma sistema integrado de gestão

– SIG - que visa a melhoria contínua dos seus serviços, por meio da utilização intensiva do método e das ferramentas de gestão pela qualidade. Os organogramas nas figuras abaixo representam os programas que fazem parte do sistema integrado de gestão.

- GPR – gerenciamento para resultados;
- Time de melhoria contínua;
- GPD – gerenciamento pelas diretrizes;
- Housekeeping;
- Programa *Black Belts*;
- ISSO 9001.

As figuras abaixo mostram a sistemática e o funcionamento de cada programa.

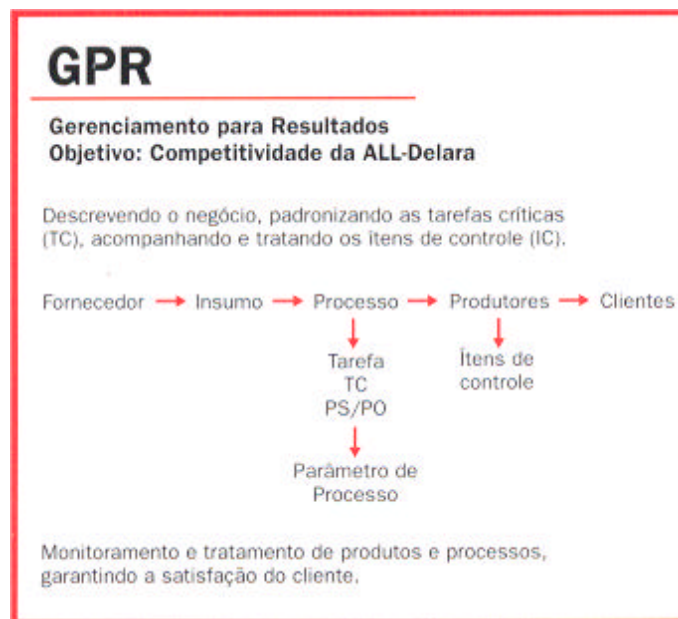


Figura 18 – Gerenciamento por resultados

Fonte: ALL

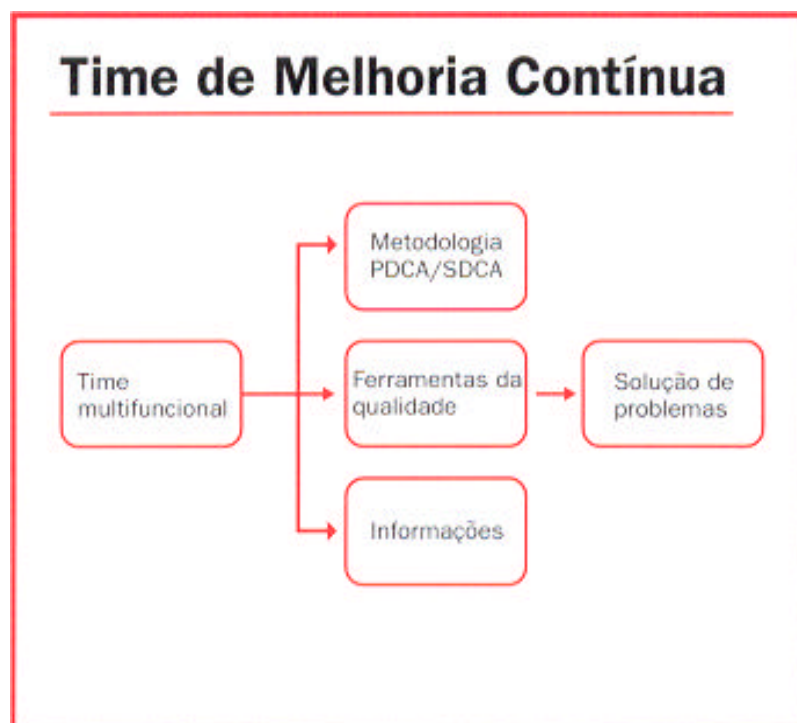


Figura 19 : Time de melhoria contínua

Fonte : ALL



Figura 20 : Gerenciamento pelas diretrizes

Fonte : ALL



Figura 21 : *Housekeeping*

Fonte : ALL



Figura 22 : Programa *Black Belts*

Fonte : ALL



Figuras 23 : ISO 9001

Fonte : ALL

Este novo modelo de gestão busca agregar maior competitividade aos negócios da ALL conforme um de seus valores:

“Metodologia e Qualidade para melhorar sempre”.

4.6.6 – Fatores chaves de sucesso

Os fatores chaves de sucesso levados em consideração neste trabalho acadêmico são os seguintes :

- inovações introduzidas pela ALL em seus serviços,
- a análise do relacionamento com seus clientes;
- tempo de resposta às mudanças/dificuldades impostas pelo mercado;
- a qualidade de seus serviços;
- confiabilidade.

A ALL Brasil tem nas inovações de seus serviços um diferencial importante. Desde o início de suas atividades, ainda como FSA, a empresa vem demonstrando criatividade no uso de diversas ferramentas que proporcionam melhorias na prestação de serviços. Dentre as diversas mudanças promovidas pela FSA/ALL destacam-se na área do transporte ferroviário:

- OmniSat – sistema de comunicação terra-trem;
- Autorização de Uso de Via – sistema de licenciamento de trens;
- Train-link – sistema de garantia de integridade de trem;
- Slug – nova modalidade de tração que se utiliza de locomotivas reformadas sem motor diesel.
- TremSAT – sistema que controla a circulação dos trens via satélite;
- GPS – rastreamento dos trens

- Translogic – criado em 2001 permite o gerenciamento e controle do tráfego dos modais ferroviário e rodoviário. Viabiliza a instalação de computadores de bordo (OBC – *On Board Computer*). Estes computadores informam as condições do tráfego até 50 km à frente do trem.

Na área comercial foi criada a CAC – Central de Atendimento ao Cliente e na sua carteira de produtos a ALL criou uma nova carteira dividida em quatro itens:

- trem expresso – trem direto entre as principais cidades dentro da área de atuação da ALL. Oferece serviço porta-a-porta. Os *containers* e *Road Railers* são utilizados nesta modalidade;
- trem unitário – trem direto dedicado ao transporte para um único cliente;
- bloco de vagões e vagão.

O relacionamento da ALL com seus clientes tem sido um dos principais motivos para o bom desempenho apresentado pela concessionária em seus serviços. Diversas parcerias têm sido adotadas e na maioria delas o cliente é tratado de forma personalizada com a implementação e a customização de projetos buscando sempre a melhor solução para as necessidades de seus clientes. Como exemplos deste relacionamento pode-se citar o caso da *White Martins* onde a ALL criou uma unidade de negócios específica com equipamentos exclusivos para o transporte de gases na região sul do país.

O tempo de resposta para as dificuldades impostas pelo mercado junto a ALL mostram a agressividade na busca pela competitividade em seu segmento de atuação. O resultado econômico positivo alcançado no quarto ano de sua existência talvez seja a maior prova desta agilidade. Investimentos em tecnologia da informação somados ao relacionamento com seus clientes acabaram proporcionando a ALL conhecimento de mercado e de seus clientes tornando-a proativa em suas demandas.

A importância que a ALL tem com relação à questão da qualidade pode ser verificada através do seu modelo de gestão atual, denominado de sistema integrado de gestão, onde as ferramentas de gestão pela qualidade estão presentes e difundidas pela Companhia. ISO 9001, Housekeeping e Melhoria Contínua são alguns dos componentes que estão relacionados de forma direta com a gestão da qualidade na ALL dentro do novo modelo de gestão que tem como *slogan* "Metodologia e qualidade para melhorar sempre".

As inovações implementadas pela ALL, o profissionalismo no relacionamento com seus clientes, a rapidez para se adaptar às dificuldades impostas pelo mercado e a gestão da qualidade adotada pela Companhia traduzem-se numa palavra que no período pré-privatização era o principal problema no relacionamento da ferrovia com seus clientes: confiabilidade. Atualmente esta expressão está resgatada o que pode ser atestado pelas diversas parcerias feitas pela ALL. O atingimento das metas relativas ao desempenho operacional, o resultado econômico alcançado já a partir do quarto ano de existência e os diversos prêmios que a ALL vêm recebendo mostram que a falta de confiança nos serviços da ferrovia é coisa do passado.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

O presente trabalho acadêmico define com objetivo geral a proposição de sistemática de avaliação da viabilidade de empresas de transporte ferroviário de cargas. Para tanto é proposta uma sistemática de avaliação desenvolvida para ser implantada nas empresas do segmento. Esta sistemática está contida nos objetivos específicos da pesquisa e é analisada em empresa do segmento de transporte ferroviário de cargas com a finalidade de se responder ao problema da pesquisa.

Como descrito no capítulo 1, o método de abordagem desta pesquisa é o hipotético-dedutivo e parte-se da premissa de que o transporte ferroviário de cargas, no Brasil, é viável.

A análise realizada, sob forma de estudo de caso na América Latina Logística Brasil S.A, com base na sistemática de viabilização proposta neste trabalho acadêmico mostra que:

➤ quanto ao **desempenho operacional** a ALL Brasil, a partir do segundo ano de sua existência, **supera suas metas** de redução no número de acidentes ficando abaixo do estipulado no contrato de concessão para aquele ano. Nos demais anos verifica-se a continuidade da superação das metas com destaque para 2001 onde atingiu um índice de redução de 42%. Para o caso das metas de produção verifica-se que as mesmas são ultrapassadas no terceiro ano de atividade mantendo-se esta superação nos demais anos, com destaque, também, para o ano de 2001.

➤ quanto a **performance econômico-financeira** a ALL Brasil apresentou **lucro** no quarto ano de sua atividade com destaque para sua **geração de caixa** que passou a ser **positiva** já partir do segundo ano de sua existência. Verifica-se nesta análise a expressiva origem dos recursos nos anos de 1997 a 1999 chegando neste último a representar 54% do total das origens. Na outra ponta, as aplicações são quase todas destinadas para a aquisição de ativos permanentes. Esta situação reflete investimentos na

melhoria do parque produtivo da ALL Brasil. Essas melhorias passam pela reforma/aquisição de vagões e locomotivas e por investimentos na área de tecnologia e informação bem como em desenvolvimento de pessoal.

➤O bom resultado apresentado nas duas dimensões anteriores é consequência de uma **gestão estratégica** voltada para a busca de resultados e direcionada para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores. A ALL Brasil possui definições estratégicas bem claras. Negócio, visão e valores estão bem expressos e são do conhecimento de todos os colaboradores da ALL. Possui modelo de gestão próprio e a análise dos aspectos relacionados aos fatores chaves de sucesso e a busca da sinergia com outros modais de transporte fazem da ALL Brasil uma empresa viável no segmento de transporte ferroviário de cargas.

Desta forma, com a aplicação da sistemática de avaliação de viabilidade em empresa do segmento de transporte ferroviário de cargas, proposta neste trabalho, sob a forma de estudo de caso na América Latina Logística do Brasil S.A, infere-se que a premissa desta pesquisa acadêmica é verdadeira, ou seja:

O transporte ferroviário de cargas, no Brasil, é um negócio viável.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Para o desenvolvimento das pesquisas de cunho acadêmico é importante a análise e discussão do que se é proposto a fim de se ter a certeza do caminho correto a ser seguido. Desta forma para que haja continuidade e melhoria nas proposições da presente dissertação algumas recomendações são sugeridas;

➤ ampliação do campo de atuação da pesquisa. Os trabalhos realizados nesta dissertação são baseados em uma empresa do segmento de transporte ferroviário de cargas. Outras empresas deste segmento podem ser objeto da sistemática ora proposta;

➤ ampliação na análise do desempenho operacional e econômico-financeira. Outros índices podem ser agregados àqueles vistos nesta pesquisa enriquecendo e ampliando o estudo objeto desse trabalho;

➤ análise de outros indicadores de desempenho. Além dos indicadores relativos ao desempenho operacional e econômico-financeiro pode-se ampliar a pesquisa através da análise de outros índices. Como exemplo, podem ser propostos indicadores para o relacionamento com fornecedores e clientes como forma de se aprofundar os estudos realizados neste trabalho;

➤ análise mais acurada das funções internas da ALL aprofundando-se no seu modelo de gestão e no desempenho das UP's e UN's buscando a obtenção de um *benchmarking* interno;

➤ criação de um *benchmarking* competitivo através da comparação do desempenho da ALL, conforme indicadores a serem propostos, e das demais empresas do segmento a fim de se buscar a viabilidade do transporte ferroviários de cargas na sua totalidade.

6. REFERÊNCIAS

ABELL, Derek F., Duplo Planejamento, **HSM Management**, ano3, n. 16, p. 106-114, setembro/outubro, 1999.

Análise Financeira do Crédito (ANFIC), Apostila Banco do Brasil, Brasília, Julho, 1996.

BEUREN, Ilse Maria, Gerenciamento da Informação : um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo : Atlas, 1a Ed,1998.

BRASIL, Haroldo Vinagre, BRASIL, Haroldo Guimarães, Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico. Rio de Janeiro: 4a Ed, 1999.

CABALLERO, Álvaro José Agramonte - Adaptação Organizacional Estratégica E Evolução Financeira No Setor Elétrico: O Caso Das Centrais Elétricas De Santa Catarina - CELESC. Florianópolis, 2002. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. PPGE/UFSC.

CASTELLO BRANCO; José Eduardo Sabóia; Indicadores da qualidade e desempenho de ferrovias (Carga e Passageiro). Rio de Janeiro : Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários, 1a Ed, 1998.

DAVID, Eduardo Gonçalves, A ferrovia e sua história – Estrada de Ferro Central do Brasil. Rio de Janeiro : Coleção AENFER, 1998.

DAVID, Eduardo Gonçalves, O transporte intermodal rodo-ferroviário – contribuição para estudo do tema no caso brasileiro, especialmente na ligação Rio-São Paulo. Rio de Janeiro, 1996 – Tese de Mestrado em Engenharia de Transportes – COPPE/UFRJ.

DWENGER, Kemper, DIMANCESCU, Dan, O segredo do lançamento de produtos. HSM Management, ano1, n.4, p. 110-116, setembro/outubro, 1997.

ECKES, George, A revolução seis sigma: o método que levou a GE e outras empresas a transformar processos em lucros. Rio de Janeiro: Campus, 1a Ed, 2001.

EHRBAR, Al, EVA-Valor econômico agregado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1a reimpressão,2000.

EISENHARDT, Kathleen, O limiar do caos, HSM Management, ano3, n. 13, p.86-92, março/abril, 1999.

FERRAZ, Eduardo. A sucata virou ouro. Revista Exame. São Paulo, Edição 734, ano35, n 4, p. 68-72, fevereiro, 2001.

FERREIRA, Ademir Antônio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel, Gestão empresarial. São Paulo: Pioneira, 5a Ed, 2000.

FISCHMANN. Adalberto A, ALMEIDA, Martinho Isnard R. de, Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas, 2a Ed, 1991.

FLEURY, Paulo Fernando, WANKER, Peter, FIGUEIREDO, Kleber Fossati et alli, Logística Empresarial – A perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 200.

GEUS, Arie de, A empresa viva, HSM Management, ano3, n. 13, p.126-134, março/abril, 1999.

GHOSHAL, A empresa individualizada, HSM Management, ano3, n.14, p. 20-24, maio/junho, 1999.

GIL, Antônio Carlos, Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 3. Ed., 1996

GOMES, José Simeone, SALAS, Joan M. Amat, Controle de gestão – uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 2a Ed, 1999.

GURUMURTHY, R., KALYANARAM, G., Os primeiros e os segundos, HSM Management, ano3, n.15, p. 128-136, julho/agosto, 1999.

HAMEL, Gary. Dez princípios de revolução. HSM Management, ano1, n.6, p.114-124, janeiro/fevereiro, 1998.

JENSEN, Bill. O desafio da simplicidade. HSM Management, ano2, n. 9, p. 24-30, julho/agosto, 1998.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 9a Ed, 1997

KULATILAKA, Nalin, AMRAN, Martha, Uma nova disciplina para as decisões, HSM Management, ano 3, n.17, p. 30-38, novembro/dezembro, 1999.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade, Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 3. Ed., 1991

LOBATO, David Menezes, Administração estratégica – uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1a Ed, 1997.

LOCH, Selma. O Painel de Controle como Subsídio à Gestão da Performance do Sistema de Saúde: Estudo de Caso da Existência Oncológica em Mato Grosso. Florianópolis, 2002. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. PPGE/UFSC

LOVE, Kenneth D., ROBERTS, Kenneth J., Como mudar de identidade, HSM Management, ano3, n.17, p. 22-28 novembro/dezembro, 1999.

MARION, José Carlos, Contabilidade empresarial. São Paulo: Atlas, 8a Ed, 1998.

MARKIDES, Constantinos C., Diversificar: sim ou não? HSM Management, ano2, n.10, p.106-114, setembro/outubro, 1998.

MATARAZZO, Dante Carmine, Análise financeira de balanços : abordagem básica e gerencial. São Paulo : Atlas, 5a Ed, 1998.

MILUNOVICK, Steve, Porter, Ries e Trout; idéias em comum. HSM Management, ano1, n. 3, p. 58-61, julho/agosto, 1997.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph, Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MULHÄUSER, H., LUBE, M.-M., HELLWEG, M., BOCK, F., A ambição move o mundo, HSM Management, ano3, n. 16, p- 86-94, setembro/outubro, 1999.

NASCIMENTO, Eunice Passaglia – Sistema de Apoio ao Planejamento e Gerenciamento da Operação do Transporte Ferroviário de Carga. Florianópolis, 1993. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. PPGE/UFSC.

OHMAE, Kenichi, Começando de novo. HSM Management, ano2, n. 11, p. 6-10, novembro/dezembro, 1998.

Panorama Setorial, Transporte ferroviário de cargas, Volume I (estrutura, mercado e perfis de empresas). São Paulo : Gazeta Mercantil S.A 1a Ed, outubro, 2001.

PARRA Filho, Domingos, SANTOS, João Almeida, Monografia e Apresentação de Trabalhos Científicos São Paulo: Terra, 2.. Ed., 1997

PEREIRA, Isabel Pereira; SANTOS, Sílvia Aparecido dos, Modelo de gestão, São Paulo : Pioneira, 1a Ed, 2001.

PEREIRA, Marialene - As Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) e do Fluxo de Caixa (DFC) e a Estrutura de Capital da Agroindústria de Santa Catarina nos anos 90. Florianópolis, 2001. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. PPGE/UFSC.

PORTER, Michael, A hora da estratégia. HSM Management, ano1, n.5, p. 6-10, novembro/dezembro, 1997.

PORTER, Michael, Clusters e competitividade. HSM Management, ano3, n.15, p. 100-110, julho/agosto, 1999.

PORTER, Michael, Os caminhos da lucratividade. HSM Management, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 88-94, março/abril, 1997.

PRAHALAD, C.K, HAMEL, Gary, Como criar o futuro já. HSM Management, ano 1, n. 2, p. 140-146, maio/junho, 1997.

Prospecto Preliminar de Distribuição Pública de Debêntures não Conversíveis em Ações de Emissão da ALL – América Latina Logística S. A -

Bancos Coordenadores – Unibanco, BBA, Banco Brascan e Banco Fibra S.A . São Paulo, novembro, 1999.

QUEIROZ, Antônio Diomário de. Controle de gestão. Florianópolis: SENAI/CTAI , ENE,UFSC, 2002. Apostila.

QUEIROZ, Antônio Diomário, Integração dos sistemas de produção e finanças: demonstrativos e análises dos fluxos de fundos. Florianópolis, 1988. Trabalho submetido à comissão examinadora do concurso público na carreira do magistério superior classe: professor titular. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

REA, Louis M., PARKER, Richard A, Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2a Ed, 2000.

Revista Ferroviária. A nova virada da ALL. Rio de Janeiro, ano 62, n.8, p. 4-8, agosto, 2001.

Revista Ferroviária. ALL Argentina terá mega CD. Rio de Janeiro, ano 62, n 9, p. 46-49, setembro, 2001.

Revista Ferroviária. ALL/Delara entre as 10 melhores, Rio de Janeiro, ano 63, n 12, p. 4, dezembro, 2002, janeiro, 2003.

Revista Ferroviária. ALL/Delara invade a praia. Rio de Janeiro, ano 63, n 3, p. 18, março, 2002.

Revista Ferroviária. Apostando na intermodalidade. Rio de Janeiro, ano 63, n 2, p. 36, fevereiro, 2002.

Revista Ferroviária. As concessões ferroviárias ,Rio de Janeiro, ano 62, n 3, p. 23-34, março, 2001.

Revista Ferroviária. Coimbra forma frota, Rio de Janeiro, ano 63, n 7, p. 2, julho, 2002.

Revista Ferroviária. Como navegar na internet. Rio de Janeiro, ano 62, n 7, p. 16, julho, 2001.

Revista Ferroviária. Entre o ideal e o possível. Rio de Janeiro, ano 63, n 6, p. 27, junho, 2001.

Revista Ferroviária. Ferrovia cheia de gás, Rio de Janeiro, ano 63, n 10, p. 66, outubro, 2002.

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL, CVM – Comissão de Valores Mobiliários, DFP – Demonstrações Financeiras Padronizadas, Divulgação Externa, Legislação Societária, Data-Base: 31.12.1997. Disponível em < <http://www.cvm.gob.br>>. Último acesso : 25.03.2003

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL, CVM – Comissão de Valores Mobiliários, DFP – Demonstrações Financeiras Padronizadas, Divulgação

Externa, Legislação Societária, Data-Base: 31.12.1998. Disponível em < <http://www.cvm.gob.br>>. Último acesso : 25.03.2003

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL, CVM – Comissão de Valores Mobiliários, DFP – Demonstrações Financeiras Padronizadas, Divulgação Externa, Legislação Societária, Data-Base: 31.12.1999. Disponível em < <http://www.cvm.gob.br>>. Último acesso : 25.03.2003

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL, CVM – Comissão de Valores Mobiliários, DFP – Demonstrações Financeiras Padronizadas, Divulgação Externa, Legislação Societária, Data-Base: 31.12.2000. Disponível em < <http://www.cvm.gob.br>>. Último acesso : 25.03.2003

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL, CVM – Comissão de Valores Mobiliários, DFP – Demonstrações Financeiras Padronizadas, Divulgação Externa, Legislação Societária, Data-Base: 31.12.2001. Disponível em < <http://www.cvm.gob.br>>. Último acesso : 25.03.2003

SCHMIDT, Ivan, Ferrovia corroída. Revista do CREA-PR. Curitiba, ano 3, n 11, p. 12-13, novembro/dezembro, 2000.

SCHMIDT, Ivan, Fora dos trilhos. Revista do CREA-PR. Curitiba, ano 3, n 11, p. 14, novembro/dezembro, 2000.

SCHMIDT, Ivan, Trem da vizinhança. Revista do CREA-PR. Curitiba, ano 3, n 11, p. 15, novembro/dezembro, 2000.

SCHOPPA, Renê Fernandes, Humor sobre trilhos. Rio de Janeiro : OR Editor Independente, 1a Ed, 1999.

SCHOPPA, Renê Fernandes, A Ferrovia é Viável !.. Rio de Janeiro: JMB Editores Ltda, 1a Ed, 1985.

, Renê Fernandes, Humor Ferroviário. Rio de Janeiro : Editora CODPOE Ltda, 1a Ed, 1988.

, Renê Fernandes, Para onde caminham nossas ferrovias. Rio de Janeiro: Editores, 1982.

SHERMAN, A., GREENO, J.L., ROSS, C.E., Planejamento de cenários. HSM Management, ano2, n.11, p.100-110, novembro/dezembro, 1998.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2000.

SILVA, José Pereira da, Análise financeira das empresas, São Paulo : Atlas, 3a Ed, 1995.

TAVARES, Mauro Calixta, Gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 1a Ed, 2000.

VIEIRA, Marcelo Motta, Tamanho é documento. Carga e Cia. Curitiba: Foco Editora Ltda., ano 2, n 28, p. 20-24, agosto, 2001.

YOKOMIZO, Eduardo, Trem na contramão. Revista do CREA_PR.Curitiba, ano 4, n 13, p. 8-10, agosto/setembro, 2001.

Questionário (Entrevista) integrante da Dissertação relativa a viabilidade do transporte ferroviário de cargas – UFSC – realizada em abril de 2002.

Favor identificar-se com seu nome e local de trabalho.

O meu nome é René Fernandes Schoppa, sou engenheiro civil formado pela UFPR, em 1959. Quando estudante ainda, entrei como estagiário na antiga Rede de Viação Paraná-Santa Catarina e lá trabalhei durante 27 anos, sendo 8 anos aqui no PR e o restante no RJ, na administração geral da Rede Ferroviária, onde ocupei vários cargos, inclusive cheguei a Diretor de Operações, inicialmente Diretor Comercial em 1975 e posteriormente Diretor de Operações em 1980. Em 1985 eu me aposentei e a partir de então, dou umas consultorias e faço alguns trabalhos de acessória nessa área ferroviária que aliás é onde eu tenho algum conhecimento sobre o assunto.

1. Na sua opinião, quais foram os principais problemas que levaram a privatização das ferrovias no Brasil?

Eu esses dias entreguei algum material anteriormente dando um histórico rápido da evolução das ferrovias no Brasil desde a sua implantação, em 1854, diga-se de passagem, as ferrovias no Brasil vão completar 150 anos, agora no 2004, em Abril de 2004 e nesses 150 anos de ferrovias no Brasil elas passaram por vários estágios vários tipos de administração, ora estatal, ora privada, ora encampada, ora arrendada, ora fazia fusões, ora fazia desmembramentos, sempre se procurando encontrar uma ferrovia mais eficiente, menos onerosa e que possivelmente pudesse obter algum resultado positivo. Infelizmente em todos esses estágios houve problemas, quando ela estava na mão da iniciativa privada havia falta de investimento o concessionário usava a ferrovia até um momento em que não interessava mais daí ele devolvia para o governo, o governo vinha fazendo os investimentos e depois o governo ineficiente com sempre é, geralmente é, acaba assumindo

novamente e assim foi esse vai-e-vem ao longo de todos esses tempos. Na minha experiência que tenho na Rede Ferroviária, a rede era uma empresa muito grande. Em nível de Brasil tinha várias unidades regionais totalmente heterogêneas, algumas que eram mais eficientes tinham linhas melhores, outras ferrovias com baixíssima densidade de tráfego não tinham condições mínimas de competição com o sistema rodoviário e o corporativismo sempre foi muito forte dentro da Rede. O ferroviário tem um perfil aparentemente de muito amor a ferrovia e como que não querendo que ninguém dela tenha qualquer tipo de ingerência ele acha que tinha que fazer tudo, a ferrovia chegava a fazer carros de passageiro em suas próprias oficinas, não terceirizava nada porque o ferroviário achava que ele fazendo sempre fazia melhor e isto a prática demonstrou que não era a melhor maneira de administrar. Em consequência, a última encampação das ferrovias foi em 1957, quando o governo recebeu várias ferrovias que tinham vários regimes jurídicos umas eram privadas, outras eram autarquias outras estavam arrendadas eram do governo federal, estavam arrendadas para o Rio Grande do Sul como foi o caso da Viação Férrea do Rio Grande do Sul, enfim uma colcha de retalhos, era um emaranhado tenebroso. A Rede quando foi criada tinha 160 mil empregados, só quem tinha mais empregado que a Rede, na época, era o INSS, na época o INPS. Então tinha gente demais, baixa produtividade, depois entrou o sistema rodoviário com toda a força, a partir da década de 50, exatamente quando a Rede foi criada o governo resolveu dar uma prioridade maior ao sistema rodoviário. Com isto rasgaram o país de lado-a-lado, ponta-a-ponta, com rodovias mais modernas e com traçados melhores bem mais curtos e o trem começou a ficar pouco competitivo. Então começaram a fazer um processo de racionalização das ferrovias. Cortou-se todo o sistema de transporte de passageiros que eram deficitários. Realmente os ônibus eram melhores e mais rápidos e com isto o transporte de passageiros desapareceu. Depois, a Rede fazia muito o transporte de pequenas expedições, todo cara que ia despachar um colchão, móvel, etc, ia na

ferrovia despachava aquilo e aquilo formava o que nós chamávamos de pequenas expedições e esse serviço também começou a perder toda essa carga. Essa carga foi passando para o Rodoviário. Interessante que a Rede transportava também muitos animais “em pé”, eram animais vivos que se deslocavam de um ponto para outro, dos matadouros, etc, este também começou a desaparecer. Tudo que exigia transporte mais rápido, de menor custo a ferrovia foi perdendo. Finalmente ficou só o transporte de carga e da carga o que sobrou para a Ferrovia? Praticamente só os granéis. As outras cargas que chamamos de carga geral, que são produtos industrializados, de maior valor comercial, esta também foi migrando toda para o sistema rodoviário e hoje a ferrovia transporta basicamente granéis e que granéis são esses? No Brasil 70% de tudo que se transporta sobre trilho é minério de ferro para exportação e para as usinas siderúrgicas nacionais, aí têm os grãos agrícolas e os combustíveis, estes três produtos pegam então 90% do transporte ferroviário. E a ferrovia, inchada como estava, com corporativismo muito acentuado, sindicato muito forte atuando, greve daqui, greve de lá, isto tudo levou a uma deterioração, entendeu, do sistema. Começou a ficar muito pesado para o governo, e o governo tudo que fazia enjetava dinheiro e o dinheiro não tinha retorno. Tudo era mal administrado, projetos que a Rede fazia e que não eram prioritários porque tinham ingerência política dentro da Rede, era o governador, o deputado, todo mundo querendo tirar uma casquinha da rede, e com isto a Rede realmente não tinha condições de funcionar. O governo o que fez? Em 1990, foi criado no Governo Collor o Programa Nacional de Desestatização e a Rede acabou entrando nesse programa que inicialmente era das Usinas Siderúrgicas, das Usinas de Fertilizantes que praticamente estavam nas mãos da Petrobrás. Tudo começou por aí e depois passou para o Sistema Ferroviário. Depois passou no sistema de transporte na área rodoviária hoje tem muitas rodovias concessionárias, aqui no PR mesmo você já deve ter andado por muitas delas. Os terminais portuários hoje estão praticamente todos sendo operados pela

iniciativa privada e isso causou um impacto positivo no sentido de maior eficiência de maiores ganhos. O governo deu um passo certo. Claro, você vai fazer uma mudança tem que ter problemas. Tem algumas linhas que os concessionários não se interessaram por ela, foram abandonando, deixando de fazer investimentos, não fizeram a vigilância, e hoje tem um patrimônio que está sendo deteriorado. Mas isso em algumas linhas. É o mesmo que ocorre no setor rodoviário, não tem dinheiro para tudo, então faz naquilo que é mais importante, o resto praticamente abandona. Então a malha rodoviária brasileira é uma calamidade. Então eu não sei se consegui dizer mas olha, foi um passo válido, mas não é uma nenhuma coisa assim inusitada porque já aconteceu no passado várias vezes entendeu, ia pra lá, voltava pra cá, entendeu e você sabe que todo mundo tem uma certa ideologia, e isso que estou falando aqui provavelmente se você vai conversar com uma outra pessoa ele vai dizer “não, está tudo errado” tem que voltar para o governo como deseja o PT. O PT tem uma ala que acha que deve voltar tudo a ser governo acabar com esse negócio de privatização que o governo faz melhor, é questão de visão, mas eu como ferroviário vejo que tem muita coisa positiva eu acredito que o saldo da privatização é positivo embora tenha alguns problemas sérios que terão que ser enfrentados pelo governo.

2. A privatização foi feita no momento mais adequado? Por quê?

Olha eu acredito que foi feito naquele momento certo, por quê? O governo estava iniciando, e claro, a privatização começou no Collor, na década de 90, o PND pegou tudo o que o governo fazia e que a iniciativa privada podia fazer melhor foi privatizando entendeu, conforme disse pra você, todas as siderúrgicas, as grandes siderúrgicas, todos os aços planos no Brasil, eram produzidos em usinas estatais, CSN, COSIPA, AÇOMINAS, USIMINAS, grandes usinas siderúrgicas que eram estatais e eram eficientes. Algumas eram até de certa forma eficientes mas produzindo com custos elevadíssimos como é o caso da Usiminas. A Usiminas era a única que tinha uma produção rentável embora sempre o governo tinha

que estar injetando dinheiro. A CSN foi a primeira siderúrgica na era Vargas, ela também cresceu muito e aí o sindicato muito forte volta e meia tinha greve, tiroteio, morria gente, entendeu era um negócio difícil de administrar e o governo então eu diria até que vendeu muito barato, as usinas siderúrgicas foram vendidas muito barato. Mas eu via muita gente que tinha sido diretor da CSN e dizia, olha se der de graça é lucro só porque ia deixar de dar prejuízo para os cofres públicos, entendeu. Então na privatização das Siderúrgicas, eu acredito que o governo foi muito inteligente de vender, começando pela melhor heim?!, a primeira usina a ser privatizada foi a Usiminas depois é que vieram as outras. Foi e até entregou as que não tinham nenhuma condição de sobrevivência. No caso ferroviário aquele era o momento certo para fazer e foi feito num período que começou em 96 com a malha Bauru Corumbá e terminou com a FEPASA em 1999. Neste período foram licitando as malhas. Eu acredito que foi uma jogada certa. A rede dava uma prejuízo de US\$ 1,0 milhão por dia aos cofres públicos. O Governo tinha que bancar. O governo não estava mais fazendo investimentos na rede pois o custeio era tanto que todo o dinheiro que ia pra Rede só ia pra Custeio e não sobrava nada para investimento. E quando ia se fazer um investimento novo aí entravam os lobbies políticos e empresariais e forçavam a fazer aquilo que não era prioritário, entendeu, p/ex. a ferrovia do aço. Custou uma fábula, eu diria que ninguém sabe quanto custou a ferrovia do aço, foi feito e não era uma obra prioritária para a Rede. Então era assim, a Rede não tinha condições de ser gerenciada.

3. O processo de privatização pôde ser considerado o melhor para o momento? Por quê?

Olha eu diria que sim, mas infelizmente na prática, está acontecendo o seguinte. Como não houve, não criaram a Agência Nacional de Transporte Terrestre, somente agora, ela está criada mas não está funcionando, então não tinha um órgão regulatório das ferroviárias, e aí as concessionárias começaram sem fiscalização, sem ninguém para fiscalizar, eles foram fazendo uma porção de coisas

contrariando os termos dos contratos, e hoje tudo aquilo que o governo estava querendo fazer está meio deturpado, o governo vai ter que arrumar a casa. P/ex, o edital dizia que ninguém podia ter mais de 20% do capital para evitar monopólio, porque a ferrovia em si é uma linha rígida em cima de dormentes e trilhos então ela de certa forma já é uma coisa meio monopolista. O cara que pegou aquilo, ninguém vai transportar por ferrovia que não seja por aquela empresa, como nós não temos uma malha com entrelaçamento de linhas e concessionários diferentes, você acaba sendo dono daquela linha. Então para evitar o monopólio o governo estabeleceu o limite de 20%. Hoje a Vale do Rio Doce quase tem todo o capital da malha da FCA, tem capital no Nordeste, e em São Paulo; agora eles estão vendendo a participação deles lá, estão trocando por um trecho de linha que interessa para eles, então isto não funcionou direito. Questão das linhas antieconômicas. Embora o edital diga que eles teriam que manter toda aquela malha que foi concessionada eles começaram a relegar algumas linhas que não interessavam e abandonaram. Aqui no PR e SC p/ex, o trecho de Mafra até Erechim no RS está abandonado. Está abandonado e o governo está querendo retomar e não consegue. Eles não querem devolver ao governo para uma nova licitação e não querem fazer entendeu, porque eles tem medo que alguém que entre por lá comece a fazer uma concorrência para eles. Então na teoria o processo foi bom mas na prática o governo não está conseguindo fazer a sua vontade junto às concessionárias. Uma outra coisa importante, diferentemente do que ocorreu na privatização das rodovias eu acho que na rodovia o processo foi muito mais bem feito, mais bem elaborado, tem até uma razão para isso, nas concessionárias ao assinar o contrato eles tinham o compromisso de investimento, eles tinham que investir até detalhadamente num bueiro, numa passarela ou numa duplicação num investimento de sinalização esta tudo dentro do contrato. Na ferrovia não foi feito assim, eles resolveram estabelecer metas de produção e segurança, e não fixaram obrigatoriedade de investimentos.

4. Os valores envolvidos na aquisição das malhas ferroviárias estavam próximos da realidade, ou a venda das ferrovias merecia preços mais significativos (ou menos significativos)? Por quê?

Eu por acaso trabalhei na empresa de consultoria que fez os estudos de privatização. Foi a Ernst & Young e eu trabalhei na parte de assessoria na área comercial operacional. Eu diria que em alguns casos, eu diria que num único caso, foi a MRS, que o preço mínimo foi muito baixo, haja vista que no dia que o grupo ganhou o leilão o caro declarou que ele pagaria o dobro, não tinha nem um outro concorrente ele pagaria o dobro mas mesmo assim os preços foram criteriosamente estabelecidos tanto é que a MRS que achou que era um filé mignon aquilo lá hoje ela está se queixando que não está no azul porque os encargos financeiros são muito pesados coisa que não tinha quando era estatal. O dinheiro vinha a fundo perdido era mal aplicado e ninguém respondia por isso. Os concessionários não, tiveram que levantar recursos externos inclusive até quando houve aquela alta do dólar, pegou o pessoal de calça curta. Hoje somente uma concessionária dá lucro que é a ALL. Ela realmente foi muito agressiva e a malha do PR e SC era uma das mais eficientes da Rede. A do RS era muito deficiente, juntaram as duas e ficou uma média um pouco mais para eficiente do que para ineficiente. Mas, pegaram o RS com uma malha muito ruim. Mas de modo geral pode-se dizer que foi bom para o governo pelo fato de ter-se livrado de cobrir um déficit de US\$ 1,0 milhão por dia, de ter que fazer os investimentos embora pouco deixou de fazer isto tudo está com as concessionárias então acho que com isto aí houve um lucro muito bom. E para provar que não é tão bom assim tem uma que não está nem pagando as prestações que é a Novoeste. Faz mais de um ano que não pagam. Eles alegam o seguinte: que no estudo de mercado a ferrovia tinha uma espécie de quase monopólio do transporte de combustíveis que foi conseguido através do antigo Conselho Nacional do Petróleo, o governo tinha o interesse de transferir muitos fluxos de combustíveis para as ferrovias e montou-se uma

infraestrutura, terminais da Petrobrás, então o produto tinha que sair dos terminais primários da Petrobrás até os terminais de distribuição do interior por ferrovias, então a ferrovia, isto estava embutido na estrutura de preços dos combustíveis em que esse frete era ressarcido e se fosse por rodovia era por conta, então obrigava o uso da ferrovia. Acontece que logo depois que privatizou esse processo foi desregulamentado. As distribuidoras ficaram livres para usar o meio de transporte que quisessem. Então a Novoeste perdeu muito fluxo de combustíveis e a receita dela caiu. A MRS não tinha este fluxo para ser transportado então não sofreu este impacto. A malha da ALL teve um ágio de US\$ 56 milhões, então ela está amargando pagar além das prestações, este ágio que ela pagou à vista. Então eu responderia com o grau de conhecimento que tenho, que foi razoável, foi um valor até algumas vezes elevado e para o governo foi um bom negócio.

5. Na sua opinião, as empresas privatizadas estão sendo melhor administradas? Estão apresentando algum conceito novo no negócio “ferrovias”, ou hoje o conceito não é mais “ferrovias”? O que mudou? A pergunta foi formulada em razão da empresa bco para o nosso estudo de caso ser a América Latina Logística.

Então você está tocando exatamente na que mais evoluiu na questão de novos métodos gerenciais novas estratégias de negócios, a ALL está dando um banho em todo mundo. Ela já tinha uma malha mais favorável e ela pegou realmente uma equipe muito boa desde o seu presidente, Alexandre Bhering, que é uma cara que tem curso nos Estados Unidos e que com menos de 30 anos foi estudar nos Estados Unidos. Concluiu seus cursos no Brasil e foi estudar por lá e voltou de lá com uma visão de mundo mais arejada. Brilhante esse cara aí viu, tanto é que o presidente que antecedeu ele era um ferroviário, oriundo da Vale do Rio Doce, uma ferrovia poderosa considerada na época um exemplo de empresa no Brasil e ele não

conseguiu fazer nada. Com visão de ferroviário, fechada como é, ele não ia conseguir sair muito da visão ferroviária. Em 1998 o Alexandre tomou a frente da ALL. A FCA trouxe uma pessoa que veio do grupo Guerdau não deu certo, ficou lá um ano, prometeu uma porção de coisas mas mostrou total desconhecimento do assunto e não se deu bem. Desculpe. Estou confundindo as coisas, o rapaz que foi o primeiro presidente da ALL era oriundo da CSN. Chegou aqui começou a fazer uma porção de besteira, comprou celular e carro para todo mundo. A única coisa certa que ele fez foi uma demissão de 3.200 empregados no primeiro dia que ele assumiu. 3.200. O cara realmente não ia se dar bem. Depois passou para o Marreco, que não foi bem mas segurou um pouquinho as pontas deu um pouquinho mais de equilíbrio às coisas, mas não deslanchou. Aí ele passa para o Behring. O Behring realmente veio aqui para mudar o quadro e hoje o conceito de ferrovia na ALL é totalmente diferente daquele nosso conceito anterior. Intermodalidade, terceirização, conceitos de logística, etc. No Nordeste pouco mudou ou quase nada mudou. Continua mais ineficiente do era no tempo da rede. A Novoeste que caiu na mão de uns americanos safados que não investiram nada e depois passaram aquilo para os fundos de pensão e também lá não ouve nenhuma evolução positiva, lá a única coisa que vi de novo foi que começaram a fazer trens de tração tripla com vagões só que a linha não estava preparada para isto e aconteceu muito acidente. A FCA hoje é dirigida por uma cara da Vale do Rio Doce mas é uma malha muito difícil de ser gerenciada, são 7.200 km , linhas de baixíssima densidade de tráfego não mudou muita coisa. Na verdade é a ALL e a MRS que mudou no sentido de produtividade, desenvolvimento, trem mais longo, melhoria da via, investiram bem lá também, então a ALL e a MRS são dois exemplos embora são duas ferrovias totalmente diferentes uma da outra. Uma tem transporte cativo muito cativo, outra tem transporte cativo menos acentuado e ela partiu para a diversificação e realmente a MRS é só minério de ferro, cimento, e a ALL é mais diversificado.

6. A RFFSA era realmente ineficiente ou havia a ingerência governamental que a impedia de ser melhor gerida?

É difícil generalizar. A Rede conforme falei para você era uma empresa com unidades totalmente heterogêneas algumas com boas possibilidades de mercado outras sem mercado com uma malha de traçado muito ruim muito antiquado e que as rodovias praticamente tomaram conta das regiões e sobrou muito pouca coisa para as ferrovias. Então, resumindo, o que era mais ou menos eficiente na Rede hoje é muito mais eficiente na iniciativa privada, o que era ineficiente na Rede, ficou ineficiente, e as vezes até regrediu. Por quê? Porque os caras que compraram não sabiam o que estavam comprando. Eu p/ex cansava de dizer se você tirar toda aquela linha do nordeste , apagar aquilo lá, não vai fazer falta nenhuma. O dia que tiver que ter uma ferrovia lá vai ter que ter uma outra ferrovia, não é aquela que está lá, aquela que está lá não serve para nada se jogar dinheiro vai ser jogar dinheiro ruim em cima de coisa ruim. O traçado é ruim, é tudo coisa do século passado, coisa do início do século. O Brasil mudou e eles não mudaram, por quê? Porque não tinha também uma demanda, no tempo que não tinha rodovia o cara era obrigado a transportar por ferrovia. Não tinha outro modo. E mesmo assim eles não conseguiam equilibrar, imagine, sem a concorrência eles não conseguiam equilibrar.

7. No início do século passado(século XX) as ferrovias brasileiras era privadas. Na década de 50 o estado assumiu seu controle, pois as mesmas estavam, naquela época inviáveis. Agora, na década de 90, novamente voltaram para a iniciativa privada, pois naquele momento era o estado que tinha dificuldades administrativas. Isto significa que existe um ciclo, onde daqui mais alguns anos as ferrovias retornam ao estado, ou hoje as coisas estão diferentes?

Quando as ferrovias nasceram elas nasceram basicamente da iniciativa privada. O governo tinha a estrada de ferro D. Pedro II, que

é a antiga Central do Brasil, mas interessante o governo mesmo não tinha muita certeza o que era melhor se era privada ou estatal e a Central do Brasil, ferrovia que nasceu nas mãos do governo, o primeiro trecho foi inaugurado em 1858, nunca foi privada. Inclusive no tempo da monarquia a discussão entre estatal e privada era candente e já na república entre 1910 , 1915, houve um presidente que quis privatizar a Central do Brasil. Olha o congresso nacional interveio e não deixou porque eles achavam que tinha que ter essa ferrovia estatal. Tem uns caras que são de visão estatista e outros privatista. Então as ferrovias começaram a maioria delas privada e uma estatal. As privadas acabaram não se dando bem e foram encampadas. Aí o governo encapa e depois arrenda novamente. O governo sentia que não tinha condições de gerenciar. Fugia da mão do governo este gerenciamento das ferrovias então ele achava que alguém gerenciando ia fazer melhor. Então são vários estágios até que , outra coisa, no tempo das ferrovias privadas havia uma idéia de criar grandes redes , no Nordeste tinha a Great West, tinha na Bahia uma ferrovia que era francesa, também foi encampando, a Leopoldina começou com uma linha só depois ela cresceu foi encampando várias ferrovias privadas ficou na mão de uma grande rede privada. Em 1910, mais ou menos, tinha um sujeito que era americano que só ele tinha quase 60% das linhas férreas era de propriedade dele. Ele quebrou e ainda ficou devendo a governo uma importância astronômica. Então esta história de dizer que ferrovia é uma bom negócio, é uma bom negócio até certo ponto mas se você não for eficiente, não conseguir administrar a ferrovia é uma coisa que para dar lucro tem que ter um transporte no atacado. Eu sempre dizia a Rede no varejo não vai bem não adianta querer a Rede no varejo que não adianta pois a Rede não tinha estrutura para funcionar no varejo. Tinha que entrar no atacado e foi daí que infelizmente certo ou não a gente partiu muito para cima dos granéis .E aí ficamos meio refém do granel e perdemos aquela capacidade gerencial de administrar a intermodalidade Eu defendia que a Rede deveria ter o transporte total como está fazendo a ALL hoje, só que

como nós não tínhamos antigamente a Rede tinha também o serviço rodoviário a Rede tentava fazer o rodoviário e o ferroviário tudo estatal . Eu achei quando fui diretor comercial da Rede achei ,não, vamos dar a ponta do rodoviário para a iniciativa privada, e vamos nós gerenciar bem a parte ferroviária. Olha foi um sucesso para se ter uma idéia o transporte de produtos siderúrgicos que eram transportados por rodovia, passaram quase 60 % a serem transportados por ferrovia . Na via Dutra tinha tanto caminhão da CSN que levava, porque o grande mercado era SP, tinha tanto caminhão com produto siderúrgico que as prostitutas que faziam mercado naquela rodovia sentiram a ausência dos caminhoneiros lá. Perderam mercado lá viu. Então nós conseguimos e foi um sucesso absoluto só que depois vieram outros gerentes achando que não, estes caras estão ganhando muito, vamos nós mesmos fazer, acabou. Tudo aquilo que a gente fez com muito sacrifício acabou indo por terra e a ferrovia perdeu muita carga

7.1 A maioria dessas concessões são por 30 anos, todas elas são por trinta anos podendo ser renovadas por mais 30 anos, mas nós vimos no início da entrevista que a ALL por enquanto está sendo um caso de sucesso está sendo uma ferrovia bem administrada a MRS tem os seus problemas mas também está sendo uma Ferrovia bem administrada .

A MRS tem uma particularidade que nem uma outra tem; os donos da ferrovia, os donos da concessão são os próprios usuários, ou seja, a MBR maior exportador de minério privado a CSN a Usiminas a Ultrafértil, COSIPA então praticamente 95 % dos usuários são os donos. Aí que entra um grande problema que é uma deficiência , não devia ser assim ,pois se tornou um centro de custo em vez de ser um centro de lucro se tornou um centro de custo então é difícil você avaliar se o resultado financeiro da MRS é bom ou é ruim. Ele pode ser ruim para a MRS como ferrovia mas muito bom para os sócios. Isto não acontece em nenhuma outra ferrovia.

7.2 Mas a probabilidade de daqui a 30 anos nós termos as ferrovias sendo devolvidas para o estado de uma forma deficitária, mal cuidada, problemática, está longe para se dizer isto,

... está longe mas já está se vislumbrando esta possibilidade. Então nos cinco anos dos contratos já vão fazer umas alterações , os concessionários eles tão querendo uma coisa que eu acho bom, ah esses caras não querem botar dinheiro,.ninguém vai botar dinheiro numa linha nova, a construção de uma linha nova para transportar carga que não seja própria é inviável, não tem como se viabilizar uma ferrovia nova entendeu, então tem que entrar dinheiro do governo para poder viabilizar. Você vai ver o que vai acontecer com a Ferronorte. A Ferronorte teoricamente é uma ferrovia essencialmente de capital privado, só que, os dois maiores sócios são a PREVI e a FUNCEF,. Para evitar isto que você falou quando estiver se aproximando do vencimento do contrato obviamente eles vão parar no tempo, agora não compensa mais investir só tenho mais cinco anos e o que vai acontecer? Vai acontecer o que aconteceu no passado. Vai degradingolar, vão entregar ao governo em frangalhos, pra evitar que isto aconteça eles querem investir mas também querem ser ressarcidos desses investimentos ao final do contrato. Ora, eu acho justo, pois eles estão investindo num patrimônio que vai deixar de ser deles, então é natural que a partir de um certo momento, o governo chega lá não eu vou participar dos investimentos para que essas linhas ... numa infraestrutura né, não em vagão e locomotiva,

7.3 isso não está no contrato está sendo discutido agora,

porque conforme eu falei para você não houve uma obrigatoriedade das concessionárias em investir .O que o governo deu para eles foi apenas um estudo econômico do que deveria ser investido até dizendo o que tinha que se fazer na via permanente, etc, mas apenas como sugestão. Olha aqui, vocês vão assumir, vocês vão ter que investir tanto mas não há nenhuma obrigatoriedade disto, vocês vão

investir para atingir as metas entendeu e eles então não se animaram muito começaram a investir muito naquilo que dava retorno imediato, comprar locomotiva , recuperar locomotiva, terminal , entendeu , e deixaram a linha para segundo plano,

7.4 qual a probabilidade que teria de mudança na forma da concessão ou seja, o concessionário investe e daqui a trinta anos quando for devolver de alguma forma o governo lhe devolve o dinheiro que foi investido?

Isto precisa ser aprovado ser aceito pelo governo e acho que isto tem chance e seria a solução para se evitar que o consumidor recebesse as ferrovias estouradas lá na frente.

8. O transporte ferroviário de cargas é viável? Qual sua visão de futuro sobre esta questão?

Olha o transporte ferroviário de cargas é viável desde que a ferrovia esteja aparelhada para fazer este transporte pelo menos sobre os trilhos de maneira muito eficiente,e aí vai pegar um ponto que é o calcanhar de Aquiles da ferrovia, onde é que está?, é nos terminais de transbordo de integração entendeu, então o trem vai daqui até ali com cem vagões, vai a cinquenta por hora, não precisa velocidade muito grande, esta velocidade já está boa, mas quando chegar aqui tem que ser muito eficiente o sistema de integração por isso que estão procurando, a ALL já tem aí o que eles chamam de Road Railer é uma carreta que roda tanto em cima de pneus na rodovia como em cima de trilho, você não precisa baldear, não precisa transportar carga, você desingata passa para o cavalo mecânico e vai distribuir, é um dos processos de integração e tem outros, mas se a ferrovia não for eficiente no trecho onde ela vai atuar, outra particularidade, o transporte ferroviário é muito econômico, muito competitivo, na grande distância, quando é curta distância, quanto menor a distância mais eficiente ele tem que ser para poder competir com a carga, por isso que no trecho Rio-São Paulo , de 400 km de

rodovia, que é um trecho curto, não há carga, é difícil você viabilizar qualquer carga ferroviária. Já tivemos lá, carro zero quilômetro, já tivemos trem de contêiner, tudo começou, funcionou e acabou. Então eles devem continuar perseguindo estas cargas mais concentradas, permitir o que a ALL está fazendo de captar carga longe dos trilhos, trazer para os trilhos e fazer da forma mais eficiente possível, e é por aí. Fazer os investimentos certos no lugar certo, coisa que não acontecia infelizmente quando estava na mão da rede.

Questionário (Entrevista) integrante da Dissertação relativa a viabilidade do transporte ferroviário de cargas – UFSC – realizada em abril de 2002.

Favor identificar-se com seu nome e local de trabalho.

Sou Bernardo Hess e estou na companhia desde novembro de 1998. Já passei pelas áreas de logística, área comercial fui da diretoria financeira durante um ano e meio e agora sou diretor da área de negócios industrializados.

1. Na sua opinião, quais foram os principais problemas que levaram a privatização das ferrovias no Brasil?

Quanto a questão da privatização, na minha opinião, têm vários aspectos para responder esta pergunta e eu vou tentar responder rapidamente por todos eles. O primeiro aspecto que eu acho que tem, e que é o mais importante, é o aspecto de serviço. As ferrovias, no Brasil, como todo estado, no Brasil, viviam num processo de degradação de investimentos, processo de abandono e de perda de competitividade e perda de volume de transporte, perdas que eram um negócio crescente que foi a tônica da década de 80 e 90, no Brasil, e a incapacidade do estado em gerir e de prover serviços em altura e poder manter o nível de investimentos que uma atividade como esta requer. Esta é a primeira parte. A segunda parte é a parte financeira, que a rede ferroviária brasileira dava um prejuízo de R\$ 1 bilhão ano, em média entre R\$ 800 milhões e R\$ 1 bilhão ano, e o governo com a privatização não só reverte este prejuízo como passa a ganhar recursos com o arrendamento ou seja o aspecto financeiro para o governo é uma conta espetacular de transformação. O terceiro aspecto que vale ressaltar é o futuro, que é a capacidade dos novos entrantes, dentro desse processo, têm de investir, que sem dúvida são bem maiores que a capacidade que o governo tinha de repor, não só a capacidade financeira de investir mas como prioridade o

governo deve ter outras prioridades em outras áreas mais importantes para alocar os seus recursos.

2. A privatização foi feita no momento mais adequado? Por quê?

Na minha opinião, vou tentar avançar um pouquinho a tua pergunta. A privatização, quanto antes tivesse sido feita a privatização melhor, pois, todo um processo de ajuste já teria sido feito, mas é um processo também de maturidade da sociedade brasileira. Quando houve a privatização das ferrovias foi um processo transparente, a sociedade já demandava isto nas primeiras privatizações, houve muito embate político, muita emoção, muito calor, é fácil falar mas difícil de fazer. O que eu acho que poderia ter sido feito se você quisesse que eu questionasse o processo de privatização é que eu acho que São Paulo, que é uma privatização estadual da FEPASA, deveria não ser a última a ser privatizada, mas a primeira por ser o joelho do tronco ferroviário, portanto se eu tivesse que criticar o modelo brasileiro a primeira crítica que eu faria, muito mais que a privatização ou não, é a ordem com que foi o processo. Certamente teria feito SP senão o primeiro umas das primeiras.

3. Quais foram as principais dificuldades encontradas naquele momento? Já foram na sua maioria(ou totalidade) solucionadas?

A primeira grande dificuldade clara e com total transparência pois foi a postura que a gente teve na época e tem até hoje é você fazer o ajuste para ter uma companhia nas suas mãos, ou seja, na época em que se começou você tinha mais de 6.000 colaboradores, uma série de desestruturação de comando. Tinha uma série de cargos políticos aqui dentro, toda uma estrutura muito viciada, muito pouco voltada para o cliente, muito pouco voltada para resultado. Então neste sentido a primeira grande dificuldade teórica é você estruturar a companhia e

motivar as pessoas que ficam depois de todos os ajustes na direção de se ter um serviço, na direção de se ter crescimento, autonomia, vontade. Ou seja, a primeira ponta é a questão da estrutura da empresa. A segunda ponta que é bastante importante é você definir o nível de ativos que você vai trabalhar, e os investimentos, porque a demanda é um negócio absurdo por investimentos, tem que alocar muito bem, investimentos em locomotivas, em vias, em vagões, para fazer a coisa equilibrada e conseguir ganhar capacidade de transporte. A terceira grande dificuldade, para encerrar, é trazer de novo credibilidade ao sistema ou seja convencer os nossos clientes que a ferrovia está se reestruturando e que ele pode confiar na ferrovia novamente como muitas vezes ele fez no passado e acabou se arrependendo. Estas três situações estão sendo muito bem trabalhadas. A primeira, claramente, você olha para a companhia, toda questão de reestruturação, o modelo de gestão e tudo o que a gente tem hoje de Universidade Corporativa, Programa *Black Belt*, treinamento, gestão à vista, todas as unidades de negócios compromissadas mostra muito bem isto. A segunda parte, de locação, a gente reformou, nosso parque de locomotivas, esta totalmente reformado, a carcaça foi toda reformada, os vagões estão todos andando ou seja o programa de manutenção que a gente fez em todos esses anos trouxe toda a frota do governo que estava canibalizada num bom nível. O terceiro é crescimento de volume onde saímos de 11 milhões de toneladas para 21 e os clientes estão investindo com a gente. A Votorantim comprou vagões a Cargil comprou vagões a Camargo Correa reformou vagões são sinais de credibilidade num sistema que não investia mais. Tudo isto demonstra que a gente está no caminho certo.

4. Em linhas gerais o que mudou na antiga RFFSA em relação a atual ALL? Como foi o processo de redução de quadro de funcionários?

A primeira coisa que mudou é postura, postura comercial de canal direto de o cliente poder ligar, poder reclamar, poder falar, poder cobrar, poder dizer, ou seja, ter um interlocutor que fala de serviço com

ele de igual para igual. A segunda coisa que mudou é a capacidade de investimento. Atender a demanda. Quando não se atende a demanda, se é transparente que não se atende a demanda, ou ter uma postura comercial de crescimento. Outra coisa que mudou você está falando de duas empresas privadas que tem seus objetivos e que querem crescer juntos.

O processo de redução de quadro como sempre foi doloroso, nunca é um processo fácil foi um processo bastante duro mas foi um processo transparente. As pessoas que estavam a cargo disto os gerentes participaram e eles mesmos selecionaram as pessoas que realmente não tinham mais interesse de permanecer que não tinham mais vontade de continuar que não estavam mais que estavam em outro momento de sua vidas. Foi um processo duro forte ajuste mas feito em etapas forte.

5. A ALL foi a primeira concessionária a apresentar lucro. Este fato aconteceu antes do previsto, ou já era esperado para aquele momento? Por quê?

Foi de acordo com o planejado. A gente tinha uma expectativa até dos nossos acionistas de tranquilidade quanto a isto é a um projeto de longo prazo ele é um projeto de longo prazo claramente falando os investimentos se maturam ao longo do tempo não são de curto prazo nem você pode ter uma visão logística de curto prazo. O que acho que premiou foi o trabalho que vem sendo feito aqui em todo o foco de serviços e de atendimento a clientes de resultados que a companhia teve. Eu acho que foi no tempo certo mas premiou um trabalho que está sendo bem realizado.

6. Qual a razão principal do arrendamento dos ativos da DELARA? Quais seus benefícios básicos?

O que a gente via no final e a companhia vinha nesse crescendo e aí o tempo do arrendamento foi certo é que o nosso cliente cada vez mais ele não está preocupado em sair da estação A para a estação B ou a forma de transporte ele está preocupado com a solução que vai ter do problema de tirarmos o produto da fábrica dele e colocar no seu destino que pode ser o porto pode ser um supermercado pode ser a prateleira , etc, e quando você tem a ferrovia ela te dá uma capacidade muita grande mas ela te limita também no sentido de oferecer solução pois você nunca tem o controle do processo logístico completo e o arrendamento da Delara vem contemplar isto. Hoje a companhia tem uma base rodoviária, uma base ferroviária, uma base de terminais, uma base de portos, uma base de fronteira que nos permite ter um serviço global ao cliente. Então eu consigo hoje oferecer uma série de outros serviços ao cliente que é o que eles querem. Ter um interlocutor que consiga prover soluções e não necessariamente só fazer o transporte do ponto A para o ponto B. Este é o horizonte e a gente acha que agora a gente tem a capacidade de gerar soluções intermodais para uma serie de clientes e ser um provedor logístico completo.

7. A ALL pensa em associações/parcerias com as empresas dos outros modais existentes, como p.ex. o aeroviário? Qual a visão de futuro para a ALL? E para o segmento ferroviário de transportes de carga?

Hoje boa parte dos nosso resultado já vem de operações intermodais e da parte rodoviária com arrendamento. A gente ainda tem uma forte presença ferroviária, vai continuar e vai crescer mais ainda nisso. Quando se fala de associação nós estamos olhando e estamos conversando de parcerias com uma série de empresas a gente não tem a intenção de ser proprietária e de ter todos os ativos muito pelo contrário vamos ter associações logísticas com empresas do hidroviário, com terminais provedores logístico de cargas e descargas, e de movimentação com provedores aeroviários então a gente vai ter

parcerias e associações muito forte sempre com o objetivo de em tendo uma determinada necessidade conseguir focar e atender.

A visão de futuro, quando a gente olha cinco anos eu sei cada vez mais pela perspectiva que a gente já teve e como a gente está olhando que a gente vai estar presente na logística como um todo em diversos segmentos do Brasil e não só em segmento de grãos onde somos muito fortes na ferrovia como em diversos segmentos industriais de ponta como o automobilístico p/ex em que a gente começou um projeto forte agora em Camaçari tem uma série de outros eventos uma série de operações logísticas dedicadas que nós vamos estar focando e aí nosso resultado vai estar cada vez mais pulverizado em operações logísticas diferenciadas. Em termos de transporte ferroviário, na verdade eu acho que a ferrovia vai continuar crescendo, no Brasil, a gente vai continuar alavancando e crescendo ao máximo a ferrovia porque gera uma vantagem de custo aos nossos clientes, muito agressivos. A gente repassa isto para eles e a gente acredita que o Brasil vai ter novas linhas, novos investimentos nascendo em ferrovias, em parceria com o governo. O próprio plano plurianual do governo federal já contempla isto e o país do tamanho do Brasil não pode dar ao luxo de não ter ferrovia e ferrovia de forma agressiva, específica e funcionando muito bem. Então eu acho que vão ter outras linhas que vão estar nascendo.

ANEXO 3 – Questionário - José Eduardo S. Castello Branco

Questionário integrante da Dissertação relativa a viabilidade do transporte ferroviário de cargas – UFSC

1. Favor identificar-se com seu nome e local de trabalho.

1. Engenheiro José Eduardo S. Castello Branco, escritor e consultor ferroviário.

2. Na sua opinião, quais foram os principais problemas que levaram a privatização das ferrovias no Brasil?

2. A privatização das ferrovias não deve ser vista de forma isolada. Ela aconteceu concomitantemente com a privatização de diversos outros setores da economia, tais como: infra-estrutura (portos, estradas de rodagem, geração de energia, etc.); indústria de base (siderúrgicas, petroquímicas, etc.); e ativos financeiros (bancos, seguradoras, etc.).

Isso significa que setores rentáveis e não rentáveis foram privatizados, tendo como motivadores principais: a) a concentração da atuação do Estado em atividades tipicamente de cunho social, como educação, saúde, etc.; e b) a incapacidade financeira de seguir financiando a expansão, recuperação ou mesmo a manutenção de determinadas atividades econômicas.

Portanto, a motivação do processo de privatização das ferrovias está atrelada a um processo mais amplo, contido na doutrina do liberalismo, de afastamento do Estado do provimento direto de determinados bens e serviços.

3. A privatização foi feita no momento mais adequado? Por quê?

3. Do ponto de vista político sim. O governo Collor, que desencadeou o processo de criação do PND (Programa Nacional de Desestatização), e os governos seguintes (Itamar e FHC), beneficiaram-se de uma *maré desestatizante* que varreu todo o mundo na década de 90, cujo início teve origem na Grã-Bretanha, uma década antes, na gestão Thatcher. Esses governos brasileiros valeram-se, ainda, de ampla maioria parlamentar, que lhes garantiu o necessário suporte político às reformas desestatizantes.

ANEXO 3 – Questionário - José Eduardo S. Castello Branco

Do ponto de vista técnico, talvez fosse melhor que algumas privatizações tivessem ocorrido após uma reorganização e melhoria do setor, de sorte a tornarem-se mais atrativas, e por conseguinte capazes de não só propiciar maior receita para o Estado no processo de privatização, com também tornarem-se empresas mais efetivas (melhor provimento de bens e serviços à sociedade como um todo).

O momento político favorável poderia, no entanto, não estar mais presente, de modo que em muitos casos a decisão foi pragmática: ou se faz agora, ou não se faz mais.

4. O processo de privatização pôde ser considerado o melhor para o momento? Por quê?

4. A resposta a esta questão se confunde de certa forma com as respostas às duas questões precedentes.

5. Os valores envolvidos na aquisição das malhas ferroviárias estavam próximos da realidade, ou a venda das ferrovias merecia preços mais significativos (ou menos significativos)? Por quê?

5. Os valores de venda foram elaborados por duas consultorias independentes, havendo obrigatoriedade de convergência entre ambos por parte do BNDES (gestor do processo). O princípio de cálculo foi o *fluxo de caixa descontado*, que em outros termos significa quanto se pode pagar (investir) de sorte que o fluxo de caixa da futura empresa apresente determinada rentabilidade que o torne atrativo antes outras oportunidades de negócio.

Não me consta que os valores básicos (em alguns leilões houve ágio) do BNDES tenham sido questionados em termos de serem vis ou abusivos. Penso até que em alguns casos (Malha de Bauru e Malha do Nordeste) os valores prescritos tenham sido excessivamente altos, face às inúmeras dificuldades que os futuros concessionários teriam, que:

- no caso de Bauru seria o acesso ao porto de Santos através da malha da então Fepasa (depois Ferroban), algo só hoje contornado com a criação da Brasil Ferrovias (Bauru + Ferronorte + Ferroban);

ANEXO 3 – Questionário - José Eduardo S. Castello Branco

- no caso do Nordeste a inexistência de uma conexão direta ao centro e sul do País (Ferrovia Transnordestina), fazendo como que seus fluxos sejam unicamente interregionais.

6. Na sua opinião, as empresas privatizadas estão sendo melhor administradas? Estão apresentando algum conceito novo no negócio “ferrovias”, ou hoje o conceito não é mais “ferrovias”? O que mudou?

6. De uma forma geral, as empresas privadas estão sendo melhor administradas que ao tempo da RFFSA, como comprovam diversos indicadores de desempenho (que podem ser visualizados através do site do ministério dos Transportes).

Os principais fatores que estão por trás dessa melhoria são: a) o compromisso com o resultado; b) liberdade gerencial para contratação e dispensa de pessoal; c) liberdade na aquisição de bens e serviços (sem as *amarras* da Lei 8666); e d) flexibilidade para acordos operacionais, tarifários e outros.

É preciso observar, no entanto, que nem sempre uma melhor administração privada significa melhores serviços prestados à sociedade, já que, dentre outros fatores, estão correndo: a) o abandono de muitos trechos ferroviários; b) uma clara concentração de poder da CVRD sobre o setor; e c) desigualdade no atendimento a pequenos clientes em algumas empresas.

7. A RFFSA era realmente ineficiente ou havia a ingerência governamental que a impedia de ser melhor gerida?

7. Com toda empresa estatal a RFFSA sofria forte ingerência governamental, em especial a política, que em vários casos mostrou-se maléfica.

Dada sua abrangência, a RFFSA possuía setores ineficientes convivendo com outros razoavelmente eficientes. Eram exemplos destes últimos as Superintendências Regionais SR-3 (atuando no triângulo econômico MG-RJ-SP e hoje parte integrante da MRS Logística) e SR-5 (atuando no PR e SC e hoje parte integrante da ALL-Delara).

ANEXO 3 – Questionário - José Eduardo S. Castello Branco

8. No início do século passado(século XX) as ferrovias brasileiras era privadas. Na década de 50 o estado assumiu seu controle, pois as mesmas estavam, naquela época inviáveis. Agora, na década de 90, novamente voltaram para a iniciativa privada, pois naquele momento era o estado que tinha dificuldades administrativas. Isto significa que existe um ciclo, onde daqui mais alguns anos as ferrovias retornam ao estado, ou hoje as coisas estão diferentes?

8. De início uma correção: as ferrovias em seu início (século XIX) eram privadas. No século XX algumas ferrovias já eram estatais, como a E. F. Central do Brasil (hoje parte integrante de várias empresas de carga - FCA e MRS, e de passageiros - Supervia e Flumitrens). Além disso o Estado assumiu o controle da maioria dessas empresas muito antes da década de 50, com esse processo adquirindo velocidade ao término da primeira grande guerra.

Respondendo à sua questão, é possível que um ciclo de domínio econômico possa surgir nos próximos anos, pois de forma geral a situação financeira das ferrovias de carga não é boa.

Na minha opinião, entretanto, a forma de intervenção estatal no setor não deverá ser igual à do passado (encampação). Outras formas intervencionistas (mais brandas por assim dizer) poderão surgir, como por exemplo:

- assunção da infra-estrutura ferroviária (via permanente e controle do tráfego) pelo Estado, com operação privada (a exemplo do que vem ocorrendo em outras partes do mundo, como Europa e Austrália), e semelhantemente ao que existe nas rodovias federais não pedagiadas. Essa situação poderia existir em novas linhas ou em linhas existentes onde a atual densidade do tráfego ferroviário fosse diminuta ou comercialmente pouco interessante;
- construção de novas linhas e ramais pelo Estado e posterior entrega às empresas privadas, mediante ressarcimento ao longo do tempo (como ocorre nas expansões do metrô do Rio de Janeiro);
- participação do Estado em projetos BOT (build, operate and transfer), sem ressarcimento ao longo do tempo, mas com a tomada da concessão ao final de um prazo pré-estabelecido;

ANEXO 3 – Questionário - José Eduardo S. Castello Branco

- subsídio diretos ou indiretos (aí incluídas outras variantes como incentivos fiscais, etc.) à operação de segmentos tido como anti-econômicos ou à aquisição de materiais e equipamentos ferroviários.

9. O transporte ferroviário de cargas é viável? Qual sua visão de futuro sobre esta questão?

9. O transporte ferroviário já é hoje viável, naquilo que se denomina de carga tipicamente ferroviária, em especial granéis sólidos (minérios, grãos, etc.), menos sujeitos à interferências concorrenciais como:

os granéis líquidos (combustíveis por exemplo), afetados no caso da construção de dutos;

a carga geral, sujeita à forte competição com o caminhão.

O crescimento da ferrovia e portanto sua viabilidade plena (geração de caixa suficiente para dar lucro aos acionistas e reinvestir no negócio) terá que se dar, na malha existente, com grande intensidade na carga geral, sendo necessário (ante os problemas concorrenciais antes apontados):

incrementar o uso do contêiner, com aquisição de vagões multi-plataforma, adequação de terminais, etc.;

aumentar a distância de transporte (hoje sendo em média de 490 km), quando o uso do caminhão se torna elevado, mediante a criação de corredores de transporte interregionais.

Outra forma de crescimento da ferrovia, mais lenta porém, seria a expansão da malha para o oeste do território brasileiro, rumo às novas fronteiras agrícolas.

Ambas as formas de crescimento deverão, ao meu ver, contar com a participação do Estado, como detalhado na questão anterior.

ANEXO 4 – Ativo Total Ajustado

Balço Patrimonial em 31 de Dezembro
R\$ mil
Ajustado pelo IGP DI (FGV)
Legislaço Societária

	2001	AV ^a s/Ativo	AV ^a s/Grupo	AH ^a evoluço	2000	AV ^a s/Ativo	AV ^a s/Grupo	AH ^a evoluço	1999	AV ^a s/Ativo	AV ^a s/Grupo	AH ^a evoluço	1998	AV ^a s/Ativo	AV ^a s/Grupo	AH ^a evoluço	1997	AV ^a s/Ativo	AV ^a s/Grupo
ATIVO																			
CIRCULANTE	80.830	13%	100%	-35%	123.313	20%	100%	-31%	178.737,0	32%	100%	-12%	202.823	40%	100%	165%	76.592	24%	100%
Disponibilidades	27.037	4%	34%	-60%	67.862	11%	55%	-28%	94.374,7	17%	53%	-20%	118.066	23%	58%	6227%	1.866	1%	2%
Caixa e Bancos	2.243	0%	3%	567%	336	0%	0%	4%	323	0%	0%	-64%	908	0%	0%	98%	459	0%	1%
Aplicaçoes Financeiras	24.794	4%	31%	-63%	67.526	11%	55%	-28%	94.051	17%	53%	-20%	117.159	23%	58%	8228%	1.407	0%	2%
Créditos	27.350	4%	34%	13%	24.218	4%	20%	-53%	51.036,0	9%	29%	-14%	59.859	12%	29%	23%	47.983	15%	63%
Contas a Receber de Clientes	29.927	5%	37%	11%	26.867	4%	22%	31%	20.523	4%	11%	33%	15.426	3%	8%	80%	8.585	3%	11%
Provisão Para Devedores Duvidosos	(2.577)	0%	-3%	-12%	(2.940)	0%	-2%	-28%	(4.090)	-1%	-2%	93%	(2.119)	0%	-1%	1097%	(177)	0%	0%
Contas a Receber - RFFSA	0	0%	0%	-100%	291	0%	0%	-99%	34.603	6%	19%	-24%	45.751	9%	23%	16%	39.576	12%	52%
Estoques	10.663	2%	13%	-21%	13.446	2%	11%	28%	10.486	2%	6%	1%	10.380	2%	5%	-32%	15.162	5%	20%
Outros	14.980	2%	19%	-16%	17.787	3%	14%	-22%	22.840	4%	13%	49%	15.318	3%	8%	32%	11.581	4%	15%
Despesas Pagas Antecipadamente	5.891	1%	7%	16%	5.090	1%	4%	-41%	8.617	2%	5%	70%	5.866	1%	2%	-26%	6.814	2%	9%
Impostos a Recuperar	6.255	1%	8%	-39%	10.272	2%	8%	0%	10.246	2%	6%	73%	5.922	1%	3%	-	0	0%	0%
Demais Contas a receber	2.834	0%	4%	17%	2.417	0%	2%	-39%	3.976	1%	2%	8%	4.330	1%	2%	-9%	4.767	1%	6%
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	285.491	33%	100%	70%	121.155	20%	100%	-6%	128.328,1	23%	100%	9%	118.182	23%	100%	-2%	120.948	38%	100%
Créditos Diversos	0	0%	0%	-	0	0%	0%	-	0	0%	0%	-	0	0%	0%	-	0	0%	0%
Créditos Com Pessoas Ligadas	61.517	10%	30%	9350%	651	0%	1%	-33%	970	0%	1%	66%	584	0%	0%	-	0	0%	0%
Com Coligadas	61.517	10%	30%	-	0	0%	0%	-	0	0%	0%	-	0	0%	0%	-	0	0%	0%
Com Controladas	0	0%	0%	-	0	0%	0%	-100%	2	0%	0%	-99%	340	0%	0%	-	0	0%	0%
Com Outras Pessoas Ligadas	0	0%	0%	-	0	0%	0%	-100%	968	0%	1%	298%	243	0%	0%	-	0	0%	0%
Outros	143.974	23%	70%	19%	120.504	20%	99%	-5%	127.358	23%	99%	0%	117.599	23%	100%	-3%	120.948	38%	100%
Despesas Pagas Antecipadamente	121.975	19%	59%	13%	107.850	18%	89%	-12%	121.955	22%	95%	6%	114.907	23%	97%	-5%	120.825	38%	100%
Depósitos Judiciais	14.007	2%	7%	64%	8.524	1%	7%	58%	5.403	1%	4%	101%	2.692	1%	2%	2081%	123	0%	0%
Impostos A Recuperar	7.992	1%	4%	94%	4.130	1%	3%	-	0	0%	0%	-	0	0%	0%	-	0	0%	0%
Outros	0	0%	0%	-	0	0%	0%	-	0	0%	0%	-	0	0%	0%	-	0	0%	0%
PERMANENTE	343.482	55%	100%	-7%	369.894	60%	100%	47%	252.284,5	45%	100%	36%	185.992	37%	100%	53%	121.499	38%	100%
Investimentos	0	0%	0%	-100%	43.464	7%	12%	485%	7.424	1%	3%	-36%	11.582	2%	6%	-	0	0%	0%
Participaçoes Em Coligadas	0	0%	0%	-	0	0%	0%	-	0	0%	0%	-100%	2.965	1%	2%	-	0	0%	0%
Participaçoes Em Controladas	0	0%	0%	-100%	39.080	6%	11%	426%	7.424	1%	3%	-14%	8.617	2%	5%	-	0	0%	0%
Outros Investimentos	0	0%	0%	-100%	4.384	1%	1%	-	0	0%	0%	-	0	0%	0%	-	0	0%	0%
Imobilizado	315.338	50%	92%	7%	293.572	48%	79%	35%	217.686	39%	86%	39%	156.890	31%	84%	33%	118.376	37%	97%
Diferido	28.144	4%	8%	-14%	32.768	5%	9%	21%	27.175	5%	11%	55%	12.520	3%	9%	461%	3.123	1%	3%
ATIVO TOTAL	629.003	100%		2%	614.272	100%		10%	559.349,7	100%		10%	506.996	100%		59%	319.039	100%	

* AV - Análise Vertical

* AH - Análise Horizontal

1997/1998 Ferrovía Sul Atlântico S.A.
1999/200/2001 América Latina Logística Brasil S.A.

ANEXO 5 – Passivo Total Ajustado

Balanco Patrimonial em 31 de Dezembro
R\$ mil
Ajustado pelo IGP DI (FGV)
Legislação Societária

	2001			2000			1999			1998			1997		
	AV* s/Ativo	AV* s/Grupo	AH* evolução	AV* s/Ativo	AV* s/Grupo	AH* evolução	AV* s/Ativo	AV* s/Grupo	AH* evolução	AV* s/Ativo	AV* s/Grupo	AH* evolução	AV* s/Ativo	AV* s/Grupo	
PASSIVO															
Circulante	150.389	24%	100%	4%	144.155	23%	100%	6%	136.209	24%	100%	-2%	138.667	22%	100%
Empréstimos e Financiamentos	44.327	7%	29%	30%	32.142	5%	22%	52%	21.202	4%	16%	-16%	25.167	5%	10%
Debêntures	19.943	3%	13%	45%	13.761	2%	10%	-	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Fornecedoras	11.778	2%	8%	22%	15.035	2%	10%	-20%	18.751	3%	14%	12%	16.756	3%	12%
Impostos, Taxas e Contribuições	4.015	1%	3%	64%	11.038	2%	0%	2%	10.804	2%	8%	230%	3.271	1%	2%
Obrigações Tributárias	4.015	1%	3%	64%	11.038	2%	0%	2%	10.804	2%	8%	230%	3.271	1%	2%
Dividendos a Pagar	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Provisões	4.215	1%	3%	27%	3.391	1%	2%	-51%	7.265	1%	5%	-45%	13.228	3%	10%
Provisões Para Perdas Em Controlada	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	-100%	9.020	2%	7%
Provisões Para Perdas Em Coligadas	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	-100%	3.349	1%	2%	49%	2.243	0%	2%
Provisão Para Regularização de Sinistro	4.215	1%	3%	27%	3.391	1%	2%	-15%	3.916	1%	3%	99%	1.965	0%	1%
Dívidas Com Pessoas Ligadas	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Outros	66.111	11%	44%	-4%	68.848	11%	40%	-12%	78.187	14%	57%	-3%	60.245	16%	50%
Sociedade Controlada	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	-100%	10.089	2%	7%
Contas A Pagar - RFFSA	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	-100%	16.048	3%	12%	-42%	18.181	4%	13%
Arrendamento E Concessão A Pagar	33.844	5%	23%	0%	33.956	6%	24%	13%	30.056	5%	22%	0%	29.983	6%	22%
Salários E Encargos Sociais	13.801	2%	9%	24%	18.069	3%	13%	-14%	21.098	4%	15%	17%	18.091	4%	13%
Adiant. Para Indenização de Sinistros	8	0%	0%	89%	1.135	0%	1%	-82%	6.257	1%	5%	-	0	0%	0%
Adiantamento de Clientes	4.781	1%	3%	60%	12.049	2%	8%	268%	3.273	1%	2%	56%	2.094	0%	2%
Parcelamento de Tributos	5.198	1%	3%	-	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Demais Contas A Pagar	8.479	1%	6%	134%	3.619	1%	3%	150%	1.447	0%	1%	-20%	1.806	0%	1%
Exigível A Longo Prazo	288.611	46%	100%	7%	270.943	44%	100%	11%	244.655	44%	100%	8%	225.624	45%	100%
Empréstimos e Financiamentos	157.441	25%	55%	40%	142.947	23%	53%	-33%	212.485	38%	87%	221%	66.296	13%	29%
Debêntures	68.113	14%	31%	-8%	96.575	16%	36%	-	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Provisões	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Dívidas Com Pessoas Ligadas	0	0%	0%	-100%	20	0%	0%	-	0	0%	0%	-100%	128.702	25%	57%
Sociedades Ligadas	0	0%	0%	-100%	20	0%	0%	-	0	0%	0%	-100%	128.702	25%	57%
Outros	42.057	7%	15%	34%	31.401	5%	12%	-2%	32.170	6%	13%	5%	30.625	6%	14%
Provisão Para Contingências	16.089	3%	6%	44%	11.158	2%	4%	44%	7.730	1%	3%	-17%	9.303	2%	4%
Arrendamento E Concessão A Pagar	17.895	3%	6%	-12%	20.243	3%	7%	-14%	23.428	4%	16%	10%	21.322	4%	9%
Parcelamento de Tributos	8.073	1%	3%	-	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Outras Contas a Pagar	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	-100%	1.012	0%	0%	-	0	0%	0%
Resultado De Exercícios Anteriores	9.528	2%	0%	-13%	11.000	2%	0%	-	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Receita de Direito de Passagem	9.528	2%	0%	-13%	11.000	2%	0%	-	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Patrimônio Líquido	100.475	29%	100%	-4%	108.246	31%	100%	5%	178.486	32%	100%	25%	142.795	28%	100%
Capital Social Realizado	233.598	37%	129%	-10%	259.365	42%	138%	-8%	266.125	51%	160%	19%	238.757	47%	168%
Reservas de Capital	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Reservas de Reavaliação	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Ativos Próprios	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Controladas/Coligadas	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Reservas de Lucro	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Legal	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Estatutária	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Para Contingências	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
De Lucros A Realizar	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Retenção de Lucros	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Especial Para Dividendos Não Distribuído	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Outras Reservas de Lucro	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0	0%	0%
Lucros/Prejuízos Acumulados	(63.113)	-8%	-29%	25%	(71.139)	-12%	-38%	-34%	(107.639)	-19%	-69%	11%	(97.052)	-19%	-68%
Passivo Total	629.993	100%		2%	614.344	100%	10%	559.350	100%	10%	506.996	100%	59%	319.039	100%

* AV - Análise Vertical

* AH - Análise Horizontal

ANEXO 6 – Demonstração do Resultado do Exercício

Demonstração do Resultado do Exercício - 31 de Dezembro
R\$ mil
Ajustada pelo IGP DI (FGV)
Legislação Societária

	2001	AV*	AH*	2000	AV*	AH*	1999	AV*	AH*	1998	AV*	AH*	1997	AV*
DRE														
Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços	435.875	111%	25%	347.534	112%	6%	326.830	111%	2%	321.159	111%	25%	254.613	111%
Deduções da Receita Bruta	(44.450)	-11%	18%	(37.531)	-12%	19%	(31.502)	-11%	-4%	(32.944)	-11%	36%	(24.218)	-11%
Deduções de Vendas	(2.294)	-	-	(1.299)	0%	88%	(771)	0%	-87%	(5.719)	-2%	65%	(1.473)	-2%
Impostos Sobre Vendas	(42.156)	-	-	(36.231)	-12%	18%	(30.731)	-10%	13%	(27.225)	-9%	31%	(20.745)	-9%
Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços	391.425	100%	25%	310.003	100%	5%	295.328	100%	2%	288.215	100%	25%	230.395	100%
Custos de Bens e/ou Serviços Vendidos	(251.137)	-64%	18%	(213.436)	-69%	10%	(194.439)	-66%	3%	(188.139)	-65%	6%	(177.104)	-77%
Despesas de Arrendamento e/ou Concessões	0	-	-	-	-	-	-	-	-	(10.105)	-4%	17%	(8.605)	-4%
Custos de Serviços	(251.137)	-	-	-	-	-	-	-	-	(178.034)	-62%	6%	(168.499)	-73%
Resultado Bruto	140.288	36%	45%	96.567	31%	-4%	100.889	34%	1%	100.076	36%	88%	53.292	23%
Despesas/Receitas Operacionais	(114.599)	-29%	70%	(67.259)	-22%	-61%	(136.796)	-46%	33%	(103.064)	-36%	-25%	(142.860)	-62%
Com Vendas	(4.270)	-1%	89%	(2.529)	-1%	-21%	(3.207)	-1%	-43%	(5.641)	-2%	37%	(4.108)	-2%
Gerais e Administrativas	(47.958)	-12%	18%	(40.536)	-13%	-13%	(46.649)	-16%	-14%	(54.012)	-19%	32%	(40.876)	-18%
Financeiras	(72.861)	-19%	16%	(62.992)	-20%	-24%	(82.517)	-28%	119%	(37.627)	-13%	16%	(32.455)	-14%
Receitas Financeiras	8.175	2%	-54%	17.621	6%	-34%	26.539	9%	29%	20.572	7%	450%	3.739	2%
Ganhos de Variação Cambial	0	-	-	0	0%	-	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%
Outras Receitas Financeiras	8.175	-	-	17.621	6%	-34%	26.539	9%	29%	20.572	7%	450%	3.739	2%
Despesas Financeiras	(81.036)	-21%	1%	(80.613)	-26%	-26%	(109.056)	-37%	87%	(58.199)	-20%	61%	(36.194)	-16%
Perdas de Variação Cambial	0	0%	-	0	0%	-100%	(30.908)	-10%	-47%	(58.199)	-20%	-	0	0%
Outras Despesas Financeiras	(81.036)	-	-	(80.613)	-26%	3%	(78.149)	-26%	-	0	0%	-100%	(36.194)	-16%
Outras Receitas Operacionais	12.965	3%	-68%	40.189	13%	1444%	2.602	1%	375%	547	0%	-64%	1.514	1%
Ganhos na Var. de Participação Aciônár	0	-	-	26.060	8%	-	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%
Outras Receitas Operacionais Líquidas	12.965	-	-	14.128	5%	443%	2.602	1%	375%	547	0%	-64%	1.514	1%
Outras Despesas Operacionais	(2.475)	-1%	-375%	901	0%	-113%	(6.971)	-2%	10%	(6.331)	-2%	-91%	(66.933)	-29%
Honorários de Diretoria	(2.475)	-	-	(2.033)	-1%	-67%	(4.739)	-2%	14%	(4.153)	-1%	289%	(1.068)	0%
Item Extraordinário - Despesa com demit	0	-	-	0	0%	-	0	0%	0%	0	0%	-100%	(59.559)	-26%
Perda por Passivo à Descoberto de Controladuf	0	-	-	2.953	1%	-304%	(1.447)	0%	-34%	(2.179)	-1%	-65%	(6.306)	-3%
Outras Despesas Operacionais	0	-	-	(19)	0%	-98%	(786)	0%	-	0	0%	0%	0	0%
Resultado de Equivalência Patrimonial	0	0%	-100%	(2.282)	-1%	3857%	(50)	0%	-	0	0%	-100%	(1)	0%
Resultado Operacional	25.689	7%	-12%	29.317	9%	-182%	(35.907)	-12%	1102%	(2.988)	-1%	-97%	(89.568)	-39%
Resultado Não Operacional	656	0%	-15265%	(4)	0%	-100%	9.854	3%	-788%	(1.432)	0%	354%	(316)	0%
Receitas	656	0%	80638%	1	0%	-100%	12.502	4%	899%	1.251	0%	24%	1.010	0%
Despesas	0	0%	-100%	(5)	0%	-100%	(2.648)	-1%	-1%	(2.684)	-1%	102%	(1.325)	-1%
Resultado antes Tributação/Participações	26.345	7%	-10%	29.313	9%	-213%	(26.052)	-9%	489%	(4.421)	-2%	-95%	(89.884)	-39%
Provisão para IR e Contribuição Social	(2.830)	-1%	-	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%
IR Diferido	3.836	1%	4%	3.689	1%	-	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%
Participações/Contribuições Estatutárias	(8.480)	-2%	15%	(7.285)	-2%	-	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%
Participações	(8.480)	-2%	15%	(7.285)	-2%	-	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%
Contribuições	0	0%	-	0	0%	-	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%
Reversão dos Juros Sobre Capital Próprio	0	0%	-	0	0%	-	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%
Lucro/Prejuízo do Exercício	18.951	5%	-26%	25.717	8%	-199%	(26.052)	-9%	489%	(4.421)	-2%	-95%	(89.884)	-39%
Número Ações, EX-Tesouraria (Mil)	20.651.467	-	0%	20.651.467	-	0%	20.651.467	-	27%	16.238.431	-	40%	11.636.413	-
Lucro Por Ação	0,00092	0%	-26%	0,00125	0%	-	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%
Prejuízo Por Ação	0	0%	-	0	0%	-100%	(0,00126)	0%	363%	(0,00027)	0%	-95%	(0,00772)	0%

* AV - Análise Vertical

* AH - Análise Horizontal

ANEXO 7 – Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos

Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos
R\$ mil
Ajustada pelo IGP DI (FGV)
Legislação Societária

Posição em 31 de dezembro

	2001	AV	AH	2000	AV	AH	1999	AV	AH	1998	AV	AH	1997	AV
Origens	95.026	100%	17%	81.171	100%	-45%	147.048	100%	-44%	260.999	100%	7469%	3.448	100%
Das Operações	92.634	97%	46%	63.494	78%	35%	47.191	32%	-2%	47.989	18%	184%	(57.216)	-1659%
Lucro/Prejuízo do Exercício	18.951	20%	28%	26.441	33%	200%	(26.561)	-18%	-483%	(4.553)	-2%	95%	(91.876)	-2664%
Vals. Que não repr.mov.do Cap Circula	73.683	78%	99%	37.053	46%	-50%	73.752	50%	40%	52.541	20%	52%	34.659	1005%
Amortização Ágio Aquisição Investimetnos	0	-	-100%	20	0,02%	-100%	14.116	10%	-	0	-	-	2.501	73%
Valor Residual Ativo Permanente Baixado	3.561	4%	9332%	38	0,0%	-98%	2.468	2%	76%	1.400	1%	3%	1.353	39%
Depreciação e Amortização	24.329	26%	28%	18.966	23%	31%	14.499	10%	43%	10.165	4%	208%	3.304	96%
Encargos Financeiros do Exig a L.P	46.171	49%	9%	42.477	52%	0%	42.610	29%	4%	40.976	16%	128%	17.988	522%
Equivalência Patrimonial	0	-	-100%	2.346	3%	3891%	59	0,04%	-	0	-	-	1	0%
Provisão para perda em investimento	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-100%	9.511	276%
Ganho variação de participação acionária	0	-	-100%	(26.794)	-33%	-	0	-	-	0	-	-	0	0%
Realização de resultado de exercícios futur	(378)	-0,4%	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	0%
Dos Acionistas	0	-	-	0	-	-100%	85.830	58%	19%	72.312	28%	103%	35.678	1035%
Aumentos de Capital	0	-	-	0	-	-100%	85.830	58%	19%	72.312	28%	103%	35.678	1035%
Adiant. Para Futuro Aumento de Capital	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	0%
De Terceiros	2.392	3%	-86%	17.677	22%	26%	14.028	10%	-90%	140.698	54%	463%	24.986	725%
(Redução) Aumento do Exigível a Longo Prazo	(1.556)	-2%	-123%	6.677	8%	-51%	13.556	9%	-90%	136.463	52%	539%	21.368	620%
Redução do Realizável a Longo Prazo	0	0%	-100%	11.000	14%	2233%	472	0,3%	-	4.235	-	9719%	43	1%
Eliminação de Participação Recíproca	3.948	4%	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	0%
Transf. Do RLP para o AC	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	3.575	104%
Aplicações	146.616	154%	4%	140.566	173%	-11%	158.117	108%	95%	80.915	31%	-35%	125.310	3634%
Aumento no Realizável a Longo Prazo	61.128	64%	1150%	4.891	6%	-	30.069	20%	852%	3.158	1%	2459%	123	4%
Juros sobre Capital Próprio Pagos	8.000	8%	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	0%
Investimentos	0	-	-100%	12.307	15%	3%	11.923	8%	3%	11.582	4%	-	2.503	73%
Imobilizado	77.488	82%	-32%	114.031	140%	11%	102.486	70%	101%	50.934	20%	-57%	117.133	3397%
Diferido	0	-	-100%	9.337	12%	-32%	13.638	9%	-11%	15.240	6%	325%	3.584	104%
Redução do Exigível a Longo Prazo	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-100%	1.967	57%
Acréscimo/Decréscimo no Capital Circulante	(51.590)	-54%	-13%	(59.395)	-73%	-437%	(11.068)	-8%	-106%	180.084	69%	248%	(121.861)	-3534%
Variação no Ativo Circulante	(31.019)	-33%	-20%	(38.720)	-48%	516%	9.297	6%	-93%	127.301	49%	76%	72.302	2097%
Ativo Circulante no Início do Exercício	111.049	117%	-31%	162.033	200%	4%	169.440	115%	124%	75.522	29%	1660%	4.290	124%
Ativo Circulante no Final do Exercício	80.030	84%	-35%	123.313	152%	31%	178.737	122%	-12%	202.823	78%	165%	76.592	2221%
Variação do Passivo Circulante	20.571	22%	-1%	20.675	25%	2%	20.365	14%	139%	(52.783)	-20%	-127%	194.163	5631%
Passivo Circulante no Início do Exercício	129.818	137%	5%	123.480	152%	7%	115.844	79%	-39%	191.450	73%	-	0	0%
Passivo Circulante no Final do Exercício	150.389	158%	4%	144.155	178%	6%	136.209	93%	-2%	138.667	53%	-29%	194.163	5631%